

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

**ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА:
СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ**

**ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ
ЧОТИРНАДЦЯТОЇ МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-
ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
(12 вересня 2025 р.)**

*Кафедра економіки підприємства та організації підприємницької
діяльності*

Янковому Олександрю Григоровичу присвячується

Одеса-ОНЕУ
2025

**MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF
UKRAINE
ODESA NATIONAL ECONOMIC UNIVERSITY
UNIVERSITY OF WARMIA AND MAZURY IN OLSZTYN
(POLAND)
WSB UNIVERSITY (POLAND)
HOCHSCHULE MITTWEIDA UNIVERSITY OF APPLIED
SCIENCES
(GERMANY)
KYIV NATIONAL ECONOMIC UNIVERSITY
LVIV UNIVERSITY OF TRADE AND ECONOMICS
ODESA POLYTECHNIC NATIONAL UNIVERSITY**

**ECONOMIC OF ENTERPRISE:
MODERN PROBLEMS OF THEORY AND
PRACTICE**

**PROCEEDINGS OF
THE FOURTEEN INTERNATIONAL SCIENTIFIC
CONFERENCE
(12 September 2025)**

Department of Economics of Enterprise and Business Organization

Dedicated to Oleksandr Hryhorovych Yankovyi

**Odesa-ONEU
2025**

УДК 334.716 (043.2)
Е 40

Матеріали конференції публікуються в авторській редакції

Укладачі:

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

Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: Матеріали чотирнадцятої міжнар. наук.-практ. конф., 12 вересня 2025 р. Одеса: ОНЕУ, 2025. 585 с.

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

© Одеський національний економічний університет, 2025

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. ПРОБЛЕМИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	Стор.
Kudria Ya.V. PROFITABILITY OF RENOVATIONS NON-CURRENT TANGIBLE ASSETS OF REGIONAL INDUSTRIAL COMPANIES	20
Гуменюк В.В., Гогунська О.А. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО ВИБОРУ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ КУРОРТНО-РЕКРЕАЦІЙНИХ ПОСЛУГ	22
Кириченко А. В. ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ХАРЧОВИХ ТОВАРІВ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РОЗДРІБНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	24
Кішка І.О. ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ	26
Корякіна О.Б. РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У РЕАЛІЗАЦІЇ ПРАКТИЧНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ	28
Марків М. М. РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ: ВІД ТЕОРІЇ ДО ПРАКТИКИ	30
Мороз А.А. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ ВІДВІДУВАЧІВ МУЗЕЙНИМИ ЗАКЛАДАМИ	32
Нечаєва І.А. ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ ТА КРАЇНАХ ОЕСР	34
Проскурня Н.В. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ЗАПОРУКА ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ	36
Самофатова В.А., Кравченко В.О. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ У ВИНОРІБНІЙ ГАЛУЗІ	38
Соболь В.В., Тараненко О.О. СУЧАСНІ НАПРЯМИ АКТИВІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ В'ЇЗНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ	40
Соловей І.С. ЯКІСТЬ ОБСЛУГОВУВАННЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА	42
Степасюк Л.М., Гурина К.В. РИНОК МОЛОКА: АНАЛІЗ ТА ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ	44
Суліма Н.М., Самчук В.Г. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	46
Федоскін В.В. СКЛАДОВІ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ	48
Фімяр С.В., Немчиков Ю.М., Шулик П. О. ТЕОРЕТИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ	49
Швець Р.В. ФАКТОРИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ	51

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

Bekh K. INNOVATIONEN IM MODERNEN DIENSTLEISTUNGSMARKETING	54
Басюркіна Н.Й., Лизогуб А.О. ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД	56
Білоус О.Ю. ВИКОРИСТАННЯ СТАНДАРТУ ISO 56003 ДЛЯ ПОБУДОВИ ІННОВАЦІЙНИХ ЕКОСИСТЕМ	58
Брикайло Є.Б., Shi Guangming. THE FUNCTIONAL PURPOSE OF REGIONAL INNOVATION SYSTEMS	60
Булатніков С.О., Liu Yang. APPROACHES TO HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN AN INNOVATIVE ENTERPRISE	62
Василюк О.В., Кучкова О.В. ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА В ВОЄННИХ УМОВАХ	64
Вергелюк Ю.Ю. ІННОВАЦІЇ В СИСТЕМІ РЕЗИСТЕНТНОЇ МОДЕЛІ ЕКОНОМІКИ	66
Ганцяк М.О. ФОНДОВИЙ РИНОК У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ	68
Гейко Л.М. СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ АКТИВІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	71
Горовенко Г.О. ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ ІННОВАЦІЙ, ІНВЕСТИЦІЙ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЄКТУ	73
Гриб С.А. ІНСТИТУЦІОНАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ	75
Грінченко Р.В. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ	77
Гуменюк І.О. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	80
Доценко Г.Є. ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО ПОНЯТТЯ ІННОВАЦІЙ	82
Ельсон Г.О., Колотова Н.Б. МЕТОДИ ВАЛІДАЦІЇ ІДЕЙ У СТАРТАП-ПРОЕКТАХ	84
Завадських Г.М., Петраков О.Е. АНТИКРИЗОВА СТРАТЕГІЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ У ВОЄННИЙ ЧАС	86
Задоя А.О., Паук О.Л. РИНОК КОСМІЧНИХ ТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ: ОСНОВНІ СУБ'ЄКТИ ТА СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ	88
Кацідим А.Г. ПРАВОВІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ	90
Козак В.С. ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ ЦІН В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	92
Кошельок Г.В., Юр'єв О.Д. ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ МАЙНА ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	95

Краліч Є.Р., Вагонова О.Г. СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ІННОВАЦІЙ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА	97
Кужелєв М.О. ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ	99
Кучкова О.В. ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	101
Ланченко Є.О., Івченко В.М., Якименко М.М. ВПЛИВ ІННОВАЦІЙ НА МОТИВАЦІЮ ПРАЦІ В ПІДПРИЄМСТВАХ	103
Максимова Ю.О. ЦИФРОВІЗАЦІЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ: ЗМІНА СТРУКТУРИ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ У 2020-2024 РР.	105
Матрунчик Д.М. ІННОВАЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОСТВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	107
Михальчук Д.І., Wu Qian. ФАКТОРИ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В РИНКОВИХ УМОВАХ	110
Мірошніченко І.С. ВПЛИВ ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ НА ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ АВІАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ	112
Мороз М.Д. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФІНАНСОВОЇ ОЦІНКИ УКРАЇНСЬКИХ ЕНЕРГЕТИЧНИХ КОМПАНІЙ	114
Носова Н.І. НЕОБХІДНІСТЬ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПІДТРИМКИ СЕКТОРУ ВИРОБНИЦТВА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ТЕХНІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	116
Польова Н.М., Бистрий В.О., Вовченко А.О. МЕТОДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	118
Польова Н.М., Касяненко О.Г., Мельник Д.В. ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ІМПУЛЬС ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД	120
Рева С.В. ІННОВАЦІЙНИЙ ТА ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ	122
Рудич М.В., Wang Fei. RISK MANAGEMENT IN THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN THE REGION	124
Рябець О.М. СУЧАСНІ ФІНАНСОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В КОНТЕКСТІ СТАНОВЛЕННЯ ЦИФРОВОГО СУСПІЛЬСТВА: ВПЛИВ НА СТАЛІСТЬ РОЗВИТКУ ГЛОБАЛЬНОГО ФІНАНСОВОГО РИНКУ ТА ЙОГО ІНСТИТУТІВ	126
Рябініна Н.О. ЗАМІННИКИ М'ЯСА НА УКРАЇНСЬКИХ ПРОДУКТОВИХ ПОЛИЧКАХ	128
Самофатова В.А., Дьоміна М.П., Олійник В.О. ФАКТОРИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ	130

Сарана Л.А., Чеберяк А.А. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ У ФІНАНСАХ ПІДПРИЄМСТВ: ДРАЙВЕР ЗРОСТАННЯ В ЕПОХУ ІННОВАЦІЙ	132
Семенова В.Г. РИЗИКИ ІННОВАЦІЙНОГО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ	134
Суліма Н.М., Савицький М.В. ЕКОЛОГІЧНА СКЛАДОВА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	136
Тарасова К.І., Новак Г.В. МАРКЕТИНГ МАЙБУТНЬОГО: СИНЕРГІЯ ВЕЛИКИХ ДАНИХ І ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ	138
Тимоць М.В. СУЧАСНИЙ СТАН ФІНАНСУВАННЯ БІЗНЕСУ ЗА РАХУНОК ГРАНТОВИХ КОШТІВ	140
Тіщенко І.В. БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ЯК ЧИННИК ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗРОСТАННЯ ПІДПРИЄМСТВА	142
Харковина О.Г., Юрко І.С. PRINCIPLES OF INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT IN ENTERPRISES	145
Хитров В.Б. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ	147
Цаль-Цалко Ю.С., Вітер В.А. ПОВЕДІНКОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА	149
Царьов О.С. ВПЛИВ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ НА ФОРМУВАННЯ РИНКОВОЇ ВАРТОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	152
Цегельник Н.І. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ОЦІННОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	154
СЕКЦІЯ 3. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	
Kichuk O.S. CURRENT TRENDS IN BUSINESS PROMOTION STRATEGIES	157
Байдала В.В., Кірічек А.Р. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ВИКОРИСТАННЯ ЗАСОБІВ ЗАХИСТУ РОСЛИН	159
Баулін А.М., Кривець І.О., Луговий О.В. СОЦІАЛЬНІ ТА ПСИХОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ У ФОРМУВАННІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ	161
Вульчин Н.В., Вдовин М.Л. ПЕРСПЕКТИВИ СТРАХУВАННЯ КРЕДИТНИХ РИЗИКІВ В УКРАЇНІ ПІСЛЯ ВІЙНИ	163
Гребешкова О. М., Горін А. В. ФОРСАЙТ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ SEM-МОДЕЛІ	165
Гузенко О.П. ПРИНЦИПИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЯК БАЗОВИЙ ВЕКТОР МАЙБУТНЬОГО УСПІХУ	168
Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. ФАКТОРИ ТА ІНДИКАТОРИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА	170
Дудник О.В., Приємський Ю.О., Кузьменко В.В. МЕТОДИ ТА СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	172

Закревський Т.М. ЕВОЛЮЦІЯ ДЕВЕЛОПМЕНТУ: КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ РОЗВИТОК ТА УКРАЇНСЬКІ ОСОБЛИВОСТІ	174
Івашко Л.М., Максимов О.О. СТІЙКІСТЬ ТА АДАПТИВНІСТЬ В ЕПОХУ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН: НОВИЙ ВЕКТОР СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	176
Кадала В.В. АКТУАЛЬНІ СЕГМЕНТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ	178
Ковальчук А.П. ІННОВАЦІЙНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ	180
Коломієць Б.С., Крайняк В., Малющев Д. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОЇ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	182
Корженівська Н.Л., Осадчук І.О. СТРАТЕГІЧНІ АЛЬТЕРНАТИВИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	184
Котець К.Г. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	186
Кошельок Г.В., Дерев'янка М.Ф. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ РЕОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ	188
Кошельок Г.В., Пилипчук І.І. ВПЛИВ УМОВ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ НА СТАЛІЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА	190
Купінець Л.Є. СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ РИБОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ВИМОГ	193
Лимонова Е.М. РОЗРОБКА КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ В РЕСТОРАННО-ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ПІДХІД	195
Ліньков О.О., Лінькова О.Ю. МЕРЕЖЕВІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	197
Мельник А.О., Боса І.Ю. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ	199
Момот В.Ю., Немченко В.В. ЦИФРОВИЙ МОНІТОРИНГ ЗЕД У СВІТОВІЙ ПРАКТИЦІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ	202
Овчарук С.В. ФІНАНСОВА АРХІТЕКТУРА ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ	204
Павлій О.В., Кобік В.А. ЕКОСИСТЕМНЕ БАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ У ПОСТКРИЗОВОМУ КОНТЕКСТІ	206
Панекін Г.Г. СУТНІСТЬ ТА ФУНКЦІЇ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ	208
Панічук О.В., Мороз Ю.Ю. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КРЕДИТОСПРОМОЖНОСТІ В КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	210

Папуша І.В., Довбня С.Б. КЛАСИФІКАЦІЯ ФІНАНСОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА	212
Петкова В.М., Кошельок Г.В. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ В КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ	214
Потьомкін Л.М. НАУКОВО – ПРИКЛАДНІ ПОЛОЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО –ВІДПОВІДАЛЬНОГО РОЗВИТКУ СИСТЕМИ РИНКІВ	216
Проскурня Н.В. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ЗАПОРУКА ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ	218
Разумова Г.В. СТРАТЕГІЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ	220
Сало Я.В. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ	222
Сіра І.В. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА	224
Танасюк І.М. СТРАТЕГІЯ МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	226
Таран О.М., Гур'єва Т.В. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	228
Таран О.М., Пасемко Г.П. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ФОРСАЙТУ В СИСТЕМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	230
Тростянська К.М. ІНТЕГРОВАНІЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ СТІЙКОСТІ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА	232
Трунько В.С., Лапіна І. С. ВИЗНАЧЕННЯ ПОТРЕБИ ПІДПРИЄМСТВА В ОБОРОТНИХ КОШТАХ	234
Філюк Г.М., Кузьменко О.В. ГНУЧКІ АДАПТАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ІТ-БІЗНЕСУ	236
Цаль-Цалко Ю.С. КОМПЛАЄНС-КОНТРОЛЬ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	239
Цвірова В.В. СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРИВАТНИХ ПІДПРИЄМСТВ В БРАЗИЛЬСЬКОМУ ОБОРОННОМУ КОМПЛЕКСІ (70-ТІ -80-ТІ РОКИ ХХ СТОЛІТТЯ)	241
Шарко В.В. РОЗВИТОК ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ: ТРАДИЦІЙНИЙ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД	243
Яковенко О.С., Плотнікова М.Ф. ІДЕНТИФІКАЦІЯ ЧИННИКІВ ВПЛИВУ НА РІВЕНЬ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ АКТИВНОСТІ У БУДІВНИЦТВІ	245
СЕКЦІЯ 4. ПЛАНУВАННЯ ТА КОНТРОЛЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	
Блігадир М.А. ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ ЗАПАСІВ У БУДІВНИЦТВІ	248
Бондаренко Н.М. ВНУТРІШНЬОГОСПОДАРСЬКИЙ КОНТРОЛЬ ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ	250

Вавілов Д.М. ПРОБЛЕМИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАХОДІВ З ПРОТИДІЇ ВІДМИВАННЮ КОШТІВ	253
Гедз М.Й., Бакум І.В. КОНТРОЛЬНА ФУНКЦІЯ ОБЛІКУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	255
Герасимова Т.І., Годованюк А.В. ПЛАНУВАННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	258
Єгупов Ю.А., Єгупова І.М. ДЕКОМПОЗИЦІЯ КОШТОРИСУ ВИТРАТ НА УТРИМАННЯ І ЕКСПЛУАТАЦІЮ ОБЛАДНАННЯ В РЕСТОРАННИХ ЗАКЛАДАХ	260
Захарченко О.В., Сушко С. ФІНАНСОВА АНАЛІТИКА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	262
Кобилінський О.Ю., Літвінова В.О. ПЛАНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ОПЕРАЦІЙ У ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ПІД ЧАС ВОЄННИХ ДІЙ: ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ	264
Колескіков А.П., Маслюк В.П. ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ІНДИКАТОРИ ОЦІНКИ	267
Літвінова В.О. ОСОБЛИВОСТІ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА У ПРОЦЕСІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ	269
Лук'янова В.В. МІСЦЕ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ	272
Маматов Р.І. ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ ІТ-ПОСЛУГ	274
Маркова С.В., Бікулов Д.Т. КОНВЕРГЕНЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ТА ФІНАНСОВОГО ОБЛІКУ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ ДО МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	276
Нечипоренко А.В. РОЛЬ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ В РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	278
Поліщук І.Р., Шерстюк О.В. ОСОБЛИВОСТІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ТА СКЛАДАННЯ ЗВІТНОСТІ З ПДВ ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ	281
Попик Н.В., Бігун М., Підгорний Я. ПЛАНУВАННЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ АКТИВ: ГНУЧКІСТЬ, ЗАЛУЧЕННЯ, АНАЛІТИКА	283
Соловей О.А., Мошонько Г.А. ЗАЛУЧЕННЯ НЕЗАЛЕЖНИХ ДИРЕКТОРІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОГО КОНТРОЛЮ НА МАЛОМУ ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	285
Фімар С.В., Гнатюк О.П. ПЛАНУВАННЯ У СИСТЕМІ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ОРГАНІЗАЦІЇ	288
Шерстюк О.Л. ЗАВДАННЯ СОЦІАЛЬНОГО АУДИТУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	290

СЕКЦІЯ 5. СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Benedek P., Kuklinova T., Korir G. BUSINESS PROCESS BENCHMARKING FOR MICRO AND SME GROWTH	293
Kholiavko N. AI ACT: LEGAL FRAMEWORK FOR ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN FINANCE IN EU	296
Szegál B. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES	299
Архирейська Н.В. СУЧАСНІ ТАКТИЧНІ ПРИЙОМИ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕСУ МІЖ ПІДПРИЄМСТВАМИ І БАНКАМИ	301
Вонберг Т.В., Кожара В.М. ASSESSMENT CENTER ЯК СУЧАСНА ТЕХНОЛОГІЯ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ	303
Гавадзин Н.О. ЦИФРОВА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ЛІДЕРА: ВИКЛИКИ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ	306
Галаченко О.О., Василюк Я.В. СТАДІЇ РОЗВИТКУ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я І МОДЕЛЬ РЕАГУВАННЯ НА НИХ	308
Галаченко О.О., Лисиця Ю.М. ЕТАПИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	310
Галаченко О.О., Матвєєва Т.О. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я	313
Галаченко О.О., Прокопишен О.В. ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ МЕДИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ	315
Галашов Д.Ю. СТВОРЕННЯ АДАПТИВНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА	317
Галін А.О. ХМАРНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ	319
Голованенко М.В. СУТНІСТЬ DAO ТА ПРОБЛЕМИ ЇХ ВИКОРИСТАННЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ	321
Головчук Ю.О., Лепетан І.М. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	323
Головчук Ю.О., Пахомі Ю.С. ВПЛИВ ЛІДЕРСТВА НА ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	325
Гребенюк В.М., Кацурін М.А., Янко С.В. ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ	328
Гриценко І.І. ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	330
Даниленко О.А., Гула А.В. ЗВ'ЯЗОК HR-АНАЛІТИКИ З BIG DATA В КОНТЕКСТІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ	332

Денисюк О.Г. ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САМОДОСТАТНЬОГО РОЗВИТКУ ГОСПОДАРСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ	334
Довбня С.Б, Письменний Р.В. АВТОМАТИЗОВАНИЙ КОМПЛЕКС ЕЛЕКТРОННОГО ОБЛІКУ РОБОЧОГО ЧАСУ ПРАЦІВНИКІВ ТА ВИМОГИ ДО НЬОГО	337
Ігнашкіна Т.Б. УПРАВЛІНСЬКЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ ЯК СПОСІБ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ БІЗНЕСУ КЛІЄНТА	339
Кизенко О.О. ЦИФРОВИЙ ДВІЙНИК ПІДПРИЄМСТВА У СИСТЕМІ ERP-БЮДЖЕТУВАННЯ	342
Койнак В.В. ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	344
Колібабчук О.Б. РОЛЬ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	345
Кошельок Г.В., Губанов М.С. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ	347
Кубецька О.М. ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ФРОНТ-ОФІСІ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ	349
Лахижа Р.М. ЕТИЧНІ КОДЕКСИ ЯК СКЛАДОВА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ІТ-КОМПАНІЙ	351
Левада А.В., Левада О.В., Моїсєєв Є.В. УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ	353
Лукінов С.С. МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	355
Луцишін О.Ю., Ткач Д. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	357
Мартин О.М. ЛОГІСТИЧНИЙ БЕЗПЕКОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОТОКІВ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ВИКЛИКИ ТА ЗАГРОЗИ	359
Момот В.Ю. ЦИФРОВИЙ МОНІТОРИНГ ЗЕД У СВІТОВІЙ ПРАКТИЦІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ	361
Небава О.М., Небава М.І. НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ	363
Оверчук М.М. РОЛЬ ПЕРСОНАЛУ В ЕФЕКТИВНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ	365
Огренич Д.Ф., Літвінов О.С. ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ	367
Орленко О.М., Петкова К.М. ІНТЕГРАЦІЯ ERP-РІШЕНЬ SAP У СТРУКТУРУ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	369

Осадчий М.Л. РЕІНЖІНІРІНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У МОРСЬКИХ ПОРТАХ: ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ	371
Павлова О.А., Кошельок Г.В. КРИТЕРІЇ ТА ПОКАЗНИКИ ОЦІНКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ	373
Павлюк Ю.В. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: ФАКТОРИ ВПЛИВУ	375
Перевозова І.В., Губернат Т.Я. ІІІ-АСИСТЕНТИ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ	377
Подра О.П. ІНТЕГРАЦІЯ ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ В СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	380
Пономаренко І.В. ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ НА ОСНОВІ РОБОТОТЕХНІКИ	382
Попик Н., Законь М., Римарцов В. ІНТЕГРАЦІЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ В УПРАВЛІНСЬКІ ПРОЦЕСИ	384
Сербін В.В. СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	386
Соловей І.С. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ	388
Стовба Т.А. КРОС-ГАЛУЗЕВИЙ ПРОФЕСІОНАЛІЗМ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ЕКІПАЖЕМ МОРСЬКОГО СУДНА	390
Сукач О.М., Швець В.С. ФІНАНСОВА ПСИХОЛОГІЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ПОДОЛАННЯ КОГНІТИВНИХ УПЕРЕДЖЕНЬ ДЛЯ ЗРОСТАННЯ	392
Тараненко О.С., Филюк Г.М. СТРУКТУРИЗАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ З УРАХУВАННЯМ СПЕЦИФІКИ ПОШТОВИХ ТА КУР'ЄРСЬКИХ СЛУЖБ	394
Трикуліч П.П., Кошельок Г.В. ВИКЛИКИ, ЩО ВИНИКАЮТЬ ПІСЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	396
Федоскін В.В. СКЛАДОВІ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ	398
Чепурна І.Ю., Варіс І.О. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	399
Чернова В.В. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ КОНТРОЛІНГУ: НОВА РОЛЬ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ	402
Чернушкіна О.О., Фартушний Р.Р. УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	404
Чудаєва І.Б., Савченко С.О. СИНЕРГІЯ ФІНАНСОВИХ ІННОВАЦІЙ І МАРКЕТИНГУ В УПРАВЛІННІ СУЧАСНИМ БІЗНЕСОМ	406
Шевченко С.Г. ЛОГІСТИЧНІ ПОСЛУГИ У ДВОКАНАЛЬНИХ ЛАНЦЮГАХ ПОСТАВОК: МОЖЛИВОСТІ ТА КОМПРОМІСИ	409
Шекета Є.Ю. ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ІТ-ГАЛУЗІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	411

Шинкаренко В.Ю. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	413
Шиян Д.В., Ульянченко Н.В. ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИРОБНИЦТВА ТА МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ: ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ТА ПРОТИРІЧЧЯ	415
СЕКЦІЯ 6. МАТЕМАТИКО-СТАТИСТИЧНІ МЕТОДИ І МОДЕЛІ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ	
Блинков В.Г. ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ПРОТИДІЇ ЕКОНОМІЧНИМ ЗЛОЧИНАМ В ІТ-СЕКТОРІ	418
Бокій О.В. МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛАНЦЮГІВ СТВОРЕННЯ ВАРТОСТІ ХАРЧОВОЇ ПРОДУКЦІЇ	420
Грінченко Р.В., Пилипчук Д.І. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ ЗРОСТАННЯ ПРИБУТКУ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА	423
Семенова К.Д. СТАТИСТИЧНІ МЕТОДИ АНАЛІЗУ РИЗИКІВ ЯК ОСНОВА УПРАВЛІННЯ НИМИ	425
Смоловик Л.Р., Тимофійчук Х. ВИКОРИСТАННЯ СТУДЕНТАМИ МАТЕМАТИЧНИХ МЕТОДІВ ПРИ МОДЕЛЮВАННІ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ	427
СЕКЦІЯ 7. ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ ЕНЕРГЕТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ, В ТОМУ ЧИСЛІ, ЗА РАХУНОК ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ	
Tashcheiev Y. KRITISCHE ANALYSE DES ÜBERGANGS ZU WASSERSTOFFENERGIE: DEUTSCHE ERFAHRUNGEN	430
Глущенко А.М. РОЛЬ ЕЛЕКТРОЕНЕРГІЇ У ДЕКАРБОНІЗАЦІЇ МЕТАЛУРГІЇ: ВИКЛИКИ «ЗЕЛЕНОГО» ПЕРЕХОДУ	432
Дьордяй В.П., Маркович К.Ю. ЗАСТОСУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ АЛЬТЕРНАТИВНИХ ДЖЕРЕЛ ЖИВЛЕННЯ ПІД ЧАС BLACKOUT: ПЛЮСИ ТА НЕДОЛІКИ	434
Козлов Я.М., Подолинний І.О. ЕКОНОМІЧНА ДОЦІЛЬНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ АВТОНОМНИХ ЕНЕРГОСИСТЕМ У ТЕПЛИЧНИХ ГОСПОДАРСТВАХ	436
Козлов Я.М., Швець С.О. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ РОЗВИТКУ МАЛОЇ ВІТРОЕНЕРГЕТИКИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕНЕРГОНЕЗАЛЕЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	438
Корженівська Н.Л., Пономаренко Є.О. ЕКОНОМІЧНІ РИЗИКИ РОЗВИТКУ ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ РЕГІОНУ	440
Кулик В.В., Покачайло В.М. ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЇ ВІДНОВЛЕННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ	442
Нестор О.Ю. ДРАЙВЕРИ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ КУВЕЙТУ ТА ВЕЛИКОБРИТАНІЇ У КОНТЕКСТІ ЕНЕРГЕТИЧНОГО ПЕРЕХОДУ	444
Овчаренко Д.М. ПАЛИВНО-ЕНЕРГЕТИЧНИЙ КОМПЛЕКС УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ	446
Орленко О.М. АГРОВОЛЬТАЇКА ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	448

Шевченко О.М., Щербініна С.А. ПЕРЕВАГИ ВИКОРИСТАННЯ ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГІЇ ЯК ЧИННИКА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ	451

СЕКЦІЯ 8. ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ ЗОВНІШНЬОГО ОТОЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Cherep O.G., Veremeenko O.O., Andryukaitene R.M., Shmiglyya G.S. THE IMPACT OF AI ON SOCIO-ECONOMIC SECURITY: POSITIVES AND RISKS, AREAS FOR IMPROVEMENT	454
Karpenko R.V. THE INFLUENCE OF EXTERNAL ENVIRONMENTAL FACTORS ON THE STRATEGIC BEHAVIOR OF A COMPANY	456
Андрієнко С.М., Тараненко О.О. СУЧАСНІ УМОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СУБ'ЄКТІВ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ	458
Бардаков В.Г., Мілежян М. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	460
Горовенко О.О. ОКРЕМІ «НОВІ» ЕКОНОМІКИ: ПОРІВНЯЛЬНІ АСПЕКТИ	462
Грицина Л.А., Харун О.А. ФАКТОРИ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬО- ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	464
Єршова Ю.О. ПРО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ РЕЛОКАЦІЇ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ	466
Зозульов О.В. ВПЛИВ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ЗМІН НА МАРКЕТИНГОВУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ	468
Лукашко І.А., Несторенко Т.П. ІНТЕГРАЦІЯ ПЕРЕМІЩЕНИХ УНІВЕРСИТЕТІВ У РЕГІОНАЛЬНІ ІННОВАЦІЙНІ ЕКОСИСТЕМИ	474
Малікова І.П. СТРАХУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАХИСТУ СТАБІЛЬНОЇ РОБОТИ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	477
Мельник С.М. ПРОФЕСІЙНЕ ПЕНСІЙНЕ СТРАХУВАННЯ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ	479
Парасій Д.С. ВПЛИВ УМОВ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ НА РОЗВИТОК АГРАРНОГО ГОСПОДАРЮВАННЯ	481
Стахів Г.І., Тимоць М.В. ВПЛИВ МІНІМАЛЬНОЇ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ НА ЗОВНІШНЄ ЕКОНОМІЧНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВА	483
Фімяр С.В., Блакита В.О. СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ ВПЛИВУ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ЕКОНОМІКУ КРАЇН ІМПОРТЕРІВ ТА ЕКСПОРТЕРІВ КАПІТАЛУ	486
Хлівненко М.С. ЧИННИКИ РОЗВИТКУ СРІБНОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ	488
Ципляк П.С. ЩОДО ПРОДОВЖЕННЯ ПІДОЗРІЛОГО ПЕРІОДУ В МЕЖАХ СПРАВИ ПРО БАНКРУТСТВО	490

Шепель Т.В., Губернат Т.Я. ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОГО ЛАНДШАФТУ УКРАЇНИ ПІД ВПЛИВОМ ВІЙНИ	492
Якушов Д.Ю. ЗАСТОСУВАННЯ ТИПОВИХ ДОГОВОРІВ У СФЕРІ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ	495
Янковий В.О. РОЗРАХУНОК СТУПЕНЯ РИНКОВОЇ ПЕРЕВАГИ	497
СЕКЦІЯ 9. СТІЙКІСТЬ БІЗНЕСУ І ESG СТРАТЕГІЯ	
Humeniuk V.V. ANALYSIS OF BUSINESS ACTIVITY INDICATORS IN SMALL ENTERPRISES	500
Sova O. QUALITY OF LIFE: A TEST FOR SOCIAL RESILIENCE	502
Балан О.С., Пульча Д.О. ВПЛИВ ВОЄННИХ РИЗИКІВ ТА ESG-ФАКТОРІВ НА ІНВЕСТИЦІЙНУ ПРИВАБЛИВІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ОДЕСЬКОГО РЕГІОНУ	504
Баранова В.Г., Колібаба К.І. ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	507
Боровик П.М., Удовенко І.О., Іванчук О.М. ESG-СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ГЕОДЕЗИЧНО-ЗЕМЛЕВПОРЯДНОГО БІЗНЕСУ	509
Будякова О.Ю. ESG СТРАТЕГІЯ ТА СТАЛА БІОЕКОНОМІКА	511
Буринський В.М. ІІІ У СТАЛОМУ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	513
Бурковська А.І., Пекера А.В. УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ НА ОСНОВІ СТРАТЕГІЇ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ	515
Вовк К.М. ESG-ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ТУРИЗМУ	517
Дмитрук С.М., Рожа А.О. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «MCDONALD'S»	519
Івасенко О.А. ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ У КОНТЕКСТІ ESG: ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	521
Ігнашкіна Т.Б., Дмитренко Є.О. ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»: КЛЮЧОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ	523
Кириченко А.В., Зелений В.Р. СТІЙКИЙ РОЗВИТОК РЕГІОНАЛЬНОЇ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ: СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ТА ВИКЛИКИ	525
Кобік А.В., Семенюк С., Гнідко І. БІЗНЕС-РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА У КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ПІСЛЯВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	527
Кріпкий А.Ю. ESG ТА НЕФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ УКРАЇНИ	529
Кубецька О.М. ESG-ОРІЄНТОВАНІ СТРАТЕГІЇ БЕЗПЕКИ ТА СТРАХУВАННЯ В ТУРИЗМІ: ВІД РЕАГУВАННЯ НА РИЗИКИ ДО ПРЕВЕНТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАРАДИ ДОВГОСТРОКОВОЇ СТІЙКОСТІ	531
Маліцький Р.І. ІНФОРМАЦІЙНІ ПІДПРИЄМСТВА В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА БЕЗПЕКА	533
Могилевська О.Ю., Павловський С.А., Сердюк А.А. МАРКЕТИНГОВА КОНЦЕПЦІЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ	535

СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА У СИСТЕМІ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН	
Нестуля О.В., Дерезенко Д., Покуса Д. РЕІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ ЯК ЕЛЕМЕНТ ESG-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА: УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ТА ВПЛИВ НА СТІЙКІСТЬ БІЗНЕСУ	537
Паламарюк Т.С. ЦИФРОВІ ОСВІТНІ ТЕХНОЛОГІЇ У РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ СТАЛОГО АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА	539
Панченко О.Д. РОЗШИРЕННЯ ЗВІТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	541
Петрова О.С. ОСВІТНІ ПРОЄКТИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ І МАЙБУТНІХ ПІДПРИЄМЦІВ	543
Рябець Н.М., Тимків І.В. СТАЛИЙ РОЗВИТОК БІЗНЕСУ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ	544
Савицький О.В. АКТУАЛЬНІСТЬ ПРОБЛЕМИ ВИКИДІВ МЕТАНУ В НАФТОГАЗОВОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ	546
Савченко В.В. РЕКОНФІГУРАЦІЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО АНАЛІЗУ В КОНТРОЛЬОВАНИХ ОПЕРАЦІЯХ В УМОВАХ ESG-СТРАТЕГІЙ	549
Сідляр М.В. ДЕЯКІ ФАКТОРИ ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	551
Сошников А.О., Єршова Ю.О., Ульяненко К.В. ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ ВЕТЕРАНІВ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ ЯК ПРІОРИТЕТ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО ГОСПОДАРЮВАННЯ	553
Суржиков І.Ф., Хорольський К. ПРОАКТИВНИЙ КРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ІНТЕГРОВАНІ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	556
Ткаченко І.П., Кривенко В.В. ІНТЕГРОВАНИЙ ПІДХІД ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА У ВОЄННИЙ ПЕРІОД	559
Ткаченко І.П., Некритий П.Г. АКЦЕНТИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ	561
Фадєєв В.А. ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ ESG-ПІДХОДІВ В КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНО-ГОСПОДАРСЬКИХ СИСТЕМ	563
Харченко О.С. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ	565
Череп А.В., Воронкова В.Г., Савенко Д.М., Ковальова К.І. ПЕРЕХІД ДО НОВОЇ КОНЦЕПЦІЇ ЦИРКУЛЯТОРНОЇ МОДЕЛІ ЕКОНОМІКИ	567
СЕКЦІЯ 10. ТРАНСФЕР ТЕХНОЛОГІЙ ТА КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЯ ЗНАНЬ	
Білоус О.Ю. ШЛЯХИ ІНТЕГРАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В ЄВРОПЕЙСЬКІ ІННОВАЦІЙНІ ЕКОСИСТЕМИ	571

Бойко І.М. ТРАНСФЕР ТЕХНОЛОГІЙ У КОНТЕКСТІ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ РЕГІОНІВ	573
Бондарчук О.Г. ЦИФРОВА ВАЛОРИЗАЦІЯ ЗНАНЬ У МАЛОМУ ТА СЕРЕДНЬОМУ БІЗНЕСІ	575
Гребенник Н.Г., КОМПЛЕКСНА МОДЕЛЬ ОЦІНКИ КОМЕРЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗНАНЬ	577
Лабунська О.В., Гребенник Н.Г. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-АКСЕЛЕРАТОРІВ В ІННОВАЦІЙНІЙ ЕКОНОМІЦІ	579
Слепцова Л.П. ТРАНСФЕР ТЕХНОЛОГІЙ У САДІВНИЦТВІ	582
Шаповалов В.О. ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗНАЧЕННЯ АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ У ПРОЦЕСАХ ТРАНСФЕРУ ТЕХНОЛОГІЙ ТА КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ЗНАНЬ	583

**СЕКЦІЯ 1 ПРОБЛЕМИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТА
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

PROFITABILITY OF RENOVATIONS NON-CURRENT TANGIBLE ASSETS OF REGIONAL INDUSTRIAL COMPANIES

In the conditions of economy dynamic progress, the solution of the development problems is gaining attention, its relevance every day and practical significance. This applies the industry as one of the bases leading types of activity for national economies. At the same time, the entire above are irreplaceable and for the integral components of industry directly. Therefore, state and forms, methods and prospects for the sustainable development of industry at the meso-level of national economy are actively discussing.

On the author opinion, the sustainable development of industry in the regions – type of progress, it is focused on ensuring the modernization of industrial products at the level of the regional economy in real-time range by reducing energy, resource and labor intensity, duration of technological processes and cycles of industrial production, integrating production processes and service, after-sales service for the consumers of products and increasing environmental safety.

Then the modernization of products is the effect, consequence of increasing the efficiency of management systems, functioning and development of economic entities. We are not only talking about search and implementation of opportunities to modernize the technological characteristics of products, but also the need for much more thorough specification, detailing of concepts, as well as the content of the development process of industrial manufacturers in accordance to modern paradigms of industrial policy.

So, one of the imperatives for organizing sustainable development of industry in the regions is refusing use tangible and intangible assets that don't meet the progressive modern conditions for formation of market relations and incapable the way of ensuring an increase in the level of competitiveness.

As is well known, the types of fixed assets in the regional industry characterized by levels of depreciation, requires average assessment the level of depreciation of fixed assets as a whole. At the same time, such assessment allows to identifying the picture of the level of depreciation of the entire set of fixed assets and to find out what extent this level of depreciation affects the efficiency of industry [3, p. 121–123].

A review of literary sources [1–5] has shown that the profitability of industrial activity, in particular, the level of return on assets in industry plays a significant role in ensuring the effective sustainable development of industry. In general, return on assets shows the percentage of how profitable assets are in generating income. De facto, this value represents the return on assets ratio in industry, which shows the percentage ratio of net profit of industrial enterprises to their assets.

The return on assets in regional industry is a financial indicator of the efficiency of industrial producers. The aggregate values of these indicators indicate the level of performance of regional industry, its functioning, and development. These values are a measure of the efficiency use of property, capabilities and resources in the activities of industrial enterprises, which in turn provide information about the profitability of assets

in regional industry. Such data can be used to analyze the advantages of the industrial production in the regions.

Moreover, the level of return on assets in regional industry indicates the capital intensity of industrial production. Calculating the return on assets ratio in regional industry allows us to determine the systematic increase in the profitability of industrial producers and the level of stability of competitive advantages in the industrial sector of the national economy. This indicator is important not only for analysts and investors, but also for the managers – just-in-time and fully regulate the processes of sustainable development of industry in the regions by ensuring an increase or decrease in the values of the relevant components of the return on assets of industrial enterprises.

This leads to the conclusion that the renovation of non-current tangible assets in industry of the regions represents the ratio of gross profits to the cost of implementing innovative projects in industrial activities, the application of which allows establishing relative levels of profitability of these renovations. The purpose of the profitability of renovations of non-current tangible assets in regional industry – extend the temporality of the lags in the effective operation of these assets by means of financial results of the ratio of gross profits to the cost of implementing innovative projects in industry.

Another equally relevant and important issue is determining the profitability of renovating non-current tangible assets in regional industry. Finally, the level value of renovations profitability of the tangible assets of industry in the regions, designed to extend the temporality of lags of the effective service life of fixed assets of industry, we propose to determine by the following formula:

$$\alpha = \left(\frac{\beta}{\gamma} \right) 100\%,$$

where α – values of the levels of renovations profitability of the non-current tangible assets of industry in the regions, per cent;

β and γ – gross profit and cost of implementing industries innovative projects in the regions, currency units.

Thus, the author's method of determining the profitability of renovations of non-current tangible assets in regional industry designed to extend the temporality of lags in effective operation as the ratio of gross profits to the cost of implementing innovative projects in regional industry allows the relative levels of profitability of renovations to be established.

References:

1. Амоша О. І., Харазішвілі Ю. М., Ляшенко В. І. Модернізація економіки промислових регіонів України в умовах децентралізації управління. Київ, 2018. 300 с.: сайт. URL: <https://iie.org.ua/monografiyi/>
2. Буркинський Б. В. Домінанти сталого розвитку регіонів України. Одеса, 2020. 620 с. : сайт. URL: <https://impeer.org.ua>
3. Coleso Y. Economic Evaluation of Planning and Renovation of Industrial Enterprises. Kiev, 2010. 200 p.: сайт. URL: <https://www.nbu.gov.ua>
4. Степанов В. М. Актуалізація методології обліку фактора часу в контексті нелінійного управління економіко-екологічними системами. Одеса, 2022. 146 с.: сайт. URL: <https://impeer.org.ua>

Гуменюк В.В.

д.е.н., професор,

Гогунська О.А.

Фінансовий директор,

ТОВ «УКРКАРТ-ЕКВАЙР», Україна (orcid.org/ 0000-0002-2433-8239)

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО ВИБОРУ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ КУРОРТНО-РЕКРЕАЦІЙНИХ ПОСЛУГ

Курортно-рекреаційна галузь виконує важливу соціально-економічну функцію, сприяючи збереженню здоров'я населення, створенню робочих місць, розвитку інфраструктури, формуванню позитивного іміджу регіонів. У контексті повоєнного відновлення економіки України, зростатиме значення курортно-рекреаційної індустрії. Крім того, зростаючі очікування споживачів, розвиток цифрових технологій, загострення конкурентної боротьби між суб'єктами господарювання вимагають від підприємств постійного стратегічного перегляду своєї ринкової позиції та моделей розвитку.

Ринок курортно-рекреаційних послуг України в сучасних умовах функціонує під впливом комплексних внутрішніх і зовнішніх чинників, серед яких ключовими є воєнно-політична нестабільність, трансформація економічного середовища, зміна туристичних потоків та зростання вимог споживачів до якості й безпеки відпочинку. У цих обставинах підприємства, що працюють у галузі, вимушені здійснювати зважений конкурентний вибір, орієнтуючись на багатовекторну стратегію, яка дозволить зберігати та нарощувати ринкові позиції.

Розглянемо *основні вектори* конкурентного вибору підприємства на ринку курортно-рекреаційних послуг України:

1. *Регіональна диверсифікація.* Через наявні обмеження доступності частини курортно-рекреаційних територій України, спричинені війною, здійснюється стратегічне орієнтування підприємств на безпечні регіони з природно-рекреаційними ресурсами. Спостерігається активізація процесів розвитку курортно-рекреаційних кластерів Карпатського регіону.

2. *Інноваційна спеціалізація.* Курортно-рекреаційні підприємства орієнтуються на створення унікальних продуктів, що поєднують класичний відпочинок із медично-оздоровчими програмами, екологічним туризмом, реабілітаційними послугами, SPA-процедурами. Враховуючи зростання попиту на відновлення фізичного та психологічного стану населення, особливо серед військових і внутрішньо переміщених осіб, впровадження інноваційних програм реабілітації та оздоровлення стає суттєвою конкурентною перевагою.

3. *Цифрова трансформація.* Цифрові платформи для бронювання, віртуальні тури, мобільні додатки, інтеграція з міжнародними агрегаторами дозволяють розширювати цільову аудиторію, оптимізувати операційні процеси.

4. *Партнерська взаємодія.* Співпраця з медичними установами, транспортними операторами, культурними закладами та місцевими громадами дає змогу курортно-рекреаційним підприємствам створювати комплексні

туристичні пакети, підвищуючи їхню цінність для споживача. Така інтеграція дозволяє підприємствам досягати ефекту синергії та знижувати витрати на маркетинг.

5. *Сталий розвиток.* Зростання екологічної свідомості споживачів курортно-рекреаційних послуг стимулює впровадження екологічних стандартів, енергоефективних технологій, застосування технологій переробки відходів та збереження природних ресурсів. У результаті дотримання цього вектору конкурентоспроможності, курортно-рекреаційні підприємства отримують додаткові інструменти для позиціонування в сегменті преміальних та соціально відповідальних послуг.

6. *Фінансовий потенціал.* Фінансовий потенціал курортно-рекреаційних територій формується завдяки поєднанню власних доходів підприємств, інвестицій приватного сектору, державної підтримки та міжнародної донорської допомоги. Створення сприятливого фінансового середовища на безпечних територіях, реалізація пільг для військових та окремих категорій цивільних осіб, фінансових інструментів, грантових програм та механізмів державно-приватного партнерства. Високий рівень фінансового потенціалу забезпечує можливість швидкої адаптації до змін ринкової кон'юнктури, реалізації інвестиційних проєктів і підтримки конкурентних переваг [1, с. 126].

7. *Сервісне управління.* Ефективне сервісне управління охоплює комплекс заходів з організації, контролю та оптимізації якості обслуговування споживачів на всіх етапах взаємодії базується на стандартизації процесів, навчанні персоналу, впровадженні систем зворотного зв'язку. Сервісний менеджмент забезпечує підвищення рівня задоволеності споживачів, формує лояльність, сприяє репутаційному зростанню підприємства і посилює його конкурентні позиції на ринку курортно-рекреаційних послуг [2, с. 2].

Таким чином, конкурентний вибір підприємств на ринку курортно-рекреаційних послуг ґрунтується на гармонійному поєднанні регіональної диверсифікації, інноваційної спеціалізації, цифрової трансформації, партнерської інтеграції, сервісного управління, орієнтації на сталий розвиток і формування фінансового потенціалу курортно-рекреаційних територій.

Отже, за умови належної реалізації зазначених векторів курортно-рекреаційна індустрія зможе зберегти функціональну стабільність у кризових умовах, забезпечити поступальний розвиток внутрішнього ринку, розширити спектр конкурентоспроможних послуг, підвищити інвестиційну привабливість галузі, стати одним із драйверів повоєнного відновлення економіки, створити передумови для повноцінної інтеграції у міжнародний туристичний простір.

Список використаних джерел

Гуменюк В., Костенко Г., Запухляк І.. Фінансовий потенціал курортно-рекреаційних територій Причорномор'я. *Фінанси України*, 2023. № 9. С. 118–128. URL: <https://doi.org/10.33763/finukr2023.09.118> (Дата звернення: 07.08.2025)

Нечева Н., Давиденко І. ., Шикіна О. Розвиток сервісу у курортних готелях України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-33> (дата звернення: 12.08.2025).

ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ХАРЧОВИХ ТОВАРІВ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РОЗДРІБНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглянуто взаємозв'язок між якістю харчових товарів і рівнем конкурентоспроможності торговельних підприємств. Акцент зроблено на стратегічному розвитку роздрібної торгівлі харчовими продуктами, як сфері, що безпосередньо формує споживчий вибір і впливає на продовольчу безпеку населення. Актуальність теми зумовлена тим, що саме харчові товари становлять основу споживчого кошика, мають високий попит навіть в умовах криз, і є об'єктом посиленої уваги з боку держави, споживачів і ритейлерів. Проаналізовано динаміку реалізації харчових товарів за категоріями, окреслено сучасні підходи до управління якістю та запропоновано практичні напрями посилення конкурентних переваг у торговельному середовищі.

Проблема забезпечення якості харчових товарів набуває особливої актуальності в умовах посилення конкуренції, зростання споживчих вимог та інтеграції до європейських ринків. Роздрібна торгівля при цьому відіграє центральну роль, оскільки саме торговельні підприємства виступають точкою контакту між виробником і споживачем, формуючи не лише асортимент, а й довіру до якості продукції.

Актуальність дослідження підтверджується динамікою обсягів роздрібної торгівлі харчовими товарами в Україні. У 2018 р. обсяг ринку становив 43,32 млрд дол. США, а за прогнозами до 2029 р. він може досягти 94,88 млрд дол. США. Найбільшими категоріями є м'ясо та риба (зростання з 12,64 до 29,40 млрд), фрукти та овочі (з 9,56 до 21,33 млрд), а також молочні продукти й бакалія. Таке зростання вказує на важливість не лише кількісних, але й якісних характеристик товарів, які споживачі очікують отримати в торговельних мережах (рис).

Ключовими підходами до управління якістю в роздрібній торгівлі харчовими товарами є:

- співпраця з надійними постачальниками та контроль за походженням сировини;
- впровадження систем управління якістю;
- цифровізація контролю якості та маркування;
- наявність власних торговельних марок із прозорими стандартами якості;
- оперативне реагування на зміну споживчих пріоритетів (здорове харчування, екологічність).

Практичними напрямками посилення конкурентних переваг торговельних підприємств можуть стати:

- розвиток омніканальних форматів взаємодії зі споживачем;

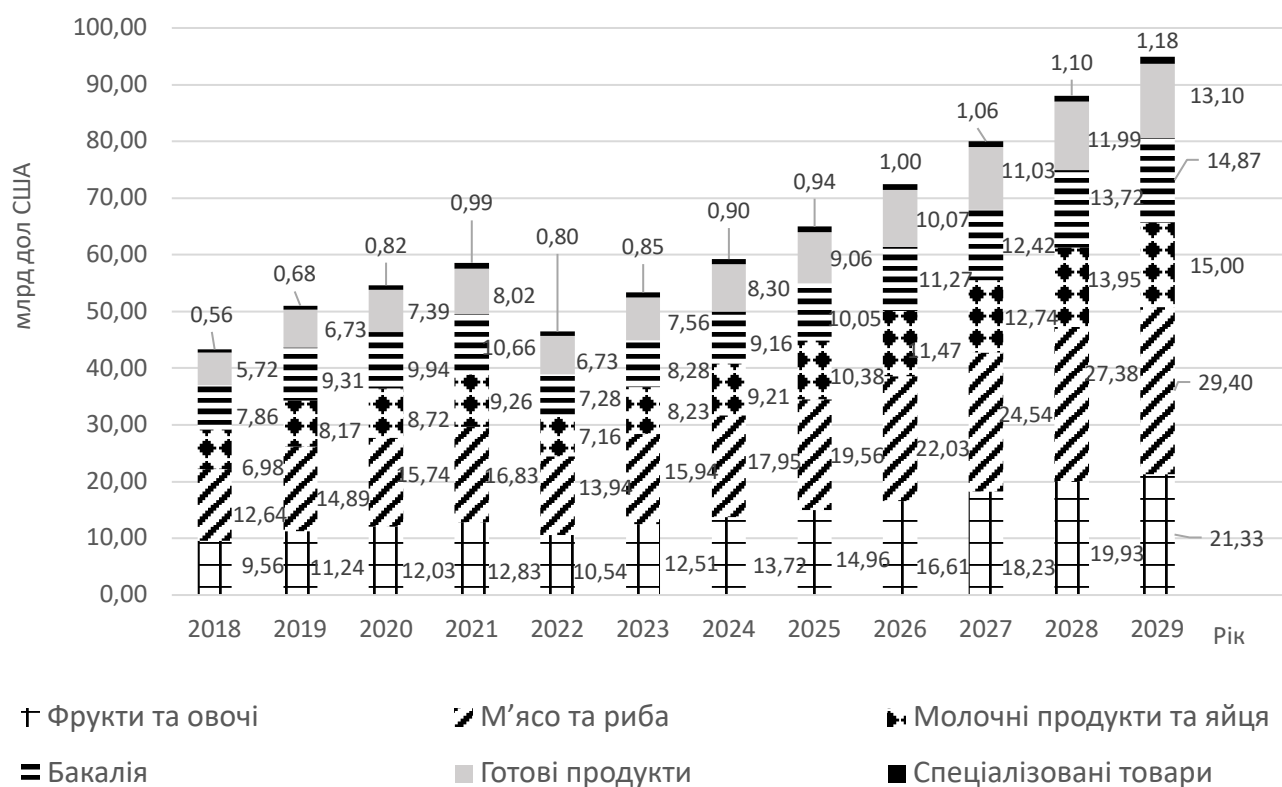


Рис. Роздрібна торгівля харчовими товарами в Україні, млрд доларів США

Примітки: 2025-2029 рр. – прогностичні дані.

Джерело: розроблено автором на основі даних [1].

- застосування систем штучного інтелекту для прогнозування попиту та управління запасами;
- участь у добровільній сертифікації, що підвищує репутацію підприємства;
- впровадження програм сталого розвитку (зменшення харчових відходів, локальне партнерство);
- активне використання цифрових платформ для демонстрації якості продукції та прозорості ланцюга постачання.

Конкурентоспроможність торговельних підприємств формується як за рахунок цінової політики, так і завдяки довгостроковому формуванню лояльності споживачів через стабільно високу якість асортименту, сучасний сервіс і сталість бренду.

Інтеграція сучасних підходів до управління якістю харчових товарів у діяльність підприємств роздрібної торгівлі є запорукою їх конкурентоспроможності. Особливе значення має застосування цифрових інструментів і стратегічна орієнтація на потреби споживача як чинники довгострокового розвитку галузі.

Список використаних джерел

1. Food – Ukraine (ecommerce). *Statista Market Forecast*. Retrieved from <https://www.statista.com/outlook/emo/food/ukraine>.

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

У сучасних умовах глобалізації, нестабільного економічного середовища та стрімкого розвитку інформаційних технологій, здатність підприємства адаптуватися до змін і впроваджувати інновації є вирішальним фактором його конкурентоспроможності. Цифрові технології стають не лише інструментом автоматизації, але й джерелом стратегічних переваг [1, с. 2]. Саме тому вивчення ролі цифровізації в підвищенні конкурентоспроможності є надзвичайно актуальним.

До ключових напрямів цифрової трансформації можна віднести:

- автоматизацію виробничих і бізнес-процесів (використання ERP, MES, APS-систем);
- інтеграцію аналітики великих даних (Big Data) для глибокого аналізу поведінки споживачів, оптимізації закупівель і логістики;
- використання штучного інтелекту (AI) та машинного навчання для прогнозування продажів, автоматизації обслуговування клієнтів, персоналізації маркетингу [2, с. 2];
- цифровий маркетинг (SEO, контент-маркетинг, автоматизовані CRM-системи, чат-боти);
- Інтернет речей (IoT) – для збору даних з обладнання та спостереження в режимі реального часу;
- хмарні технології, які дозволяють гнучко масштабувати ресурси та забезпечити доступ до даних з будь-якої точки світу.

Цифровізація сприяє формуванню кількох типів конкурентних переваг:

- операційна ефективність – зниження витрат, скорочення циклів виробництва, мінімізація людського фактору;
- інноваційність – створення нових продуктів, послуг та цифрових сервісів, що є унікальними на ринку;
- клієнтоорієнтованість – глибше розуміння потреб споживача, покращення якості обслуговування, персоналізація;
- гнучкість – здатність адаптуватися до змін середовища, швидко впроваджувати нові рішення та реагувати на потреби ринку.

Реальні приклади показують, що компанії, які першими впровадили цифрові рішення, отримали довгострокові переваги. Наприклад, у логістиці – впровадження GPS-навігації, автоматичного планування маршрутів та відстеження вантажів дозволяє оптимізувати логістичні витрати на 20-30%.

Попри переваги, цифрова трансформація супроводжується рядом викликів, зокрема:

- фінансові бар'єри – високі витрати на закупівлю та впровадження технологій;

- недостатній рівень цифрової грамотності персоналу [3, с. 103];
- опір змінам з боку управлінців та працівників;
- кібербезпека – зростання ризиків втрати даних або зовнішніх атак.

Вирішення цих проблем вимагає стратегічного підходу: підготовки кадрів, інвестицій у захист даних, поступового впровадження змін та постійного моніторингу ефективності.

Наприклад, підприємства, які впровадили цифрові двійники виробничих ліній, змогли знизити простої на 15–25%. А компанії, що використовують аналіз поведінки клієнтів у режимі реального часу, мають вищі показники утримання клієнтів [4, с. 3].

Варто зазначити, що впровадження цифрових технологій вимагає не лише фінансових інвестицій, а й організаційних змін – підвищення цифрової грамотності персоналу, зміни культури управління, трансформації бізнес-моделі.

Цифрові технології є не лише інструментом модернізації, а потужним ресурсом формування стійких конкурентних переваг [5, с. 3]. Їх ефективне впровадження дозволяє підприємствам виходити на нові ринки, підвищувати рівень взаємодії з клієнтами, знижувати витрати та приймати більш зважені управлінські рішення. Проте цифрова трансформація має бути системною, стратегічно вмотивованою та підкріпленою ресурсами й лідерством керівництва.

Для українських підприємств цифровізація відкриває можливість подолання бар'єрів доступу до світових ринків, участі в міжнародних ланцюгах постачання та розвитку інноваційної економіки. Отже, цифрова трансформація – це не вибір, а вимога часу.

Список використаних джерел:

1. Мохненко А.С., Антонов Р.А. Характеристика основних факторів конкурентоспроможності підприємств ІТ сфери в умовах воєнного стану // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2025. № 17.
2. Мохненко А.С., Антонов Р.А. Підвищення конкурентоспроможності ІТ-підприємства в умовах трансформаційних змін: вплив виходу на міжнародні ринки // Здобутки економіки: перспективи та інновації. Серія "Економіка". 2025. № 15.
3. Mokhnenko A., Kishka I., Chmut O. Prospects for the development of social entrepreneurship in Ukraine taking into account the experience of the European union // Економіка. Фінанси. Право. Київ, 2025. № 2. С. 102-105.
4. Мохненко А.С., Гайдичук А.М., Сергієнко М.В. Особливості формування конкурентних переваг підприємств кондитерської галузі. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2025. № 19.
5. Мохненко А.С., Остроус Г.С. Модель управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2025. №20.

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У РЕАЛІЗАЦІЇ ПРАКТИЧНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах, зумовлених четвертою промисловою революцією (Industry 4.0), цифрові технології стають важливим фактором конкурентоспроможності та проникають в усі сфери людської діяльності. Машинобудівні підприємства, як основа промислового потенціалу, не є винятком. Вони стикаються з новими викликами: прискоренням інноваційних циклів, зростанням вимог до якості продукції, необхідністю оптимізації витрат і підвищенням гнучкості виробництва [1; 2].

Управління якістю завжди було критично важливим для машинобудування, оскільки саме якість визначає безпеку, надійність та довговічність продукції та стає не просто технічною характеристикою, а стратегічною перевагою. Необхідність переходу від реактивного управління (виправлення дефектів) до проактивного (запобігання їх виникненню) стає очевидною.

Традиційні підходи в управлінні якістю базуються на контролі якості готової продукції, стандартизації процесів та відповідності нормативам. Основними інструментами виступають статистичний контроль, сертифікація та аудит [3].

Сучасні підходи до управління якістю акцентують увагу на процесному мисленні, залученні персоналу, інтеграції IT-рішень та орієнтації на клієнта. Вони включають концепції TQM, Lean, Six Sigma, ISO 9001:2015, які забезпечують системне управління якістю на всіх етапах життєвого циклу продукції [3; 4; 5].

Практичний підхід до управління якістю передбачає орієнтацію на результат, процесність та безперервне вдосконалення. Цифрові технології у реалізації практичного підходу до управління якістю забезпечують автоматизацію процесів контролю якості; використання аналітики великих даних; інтеграцію систем управління (ERP, MES, QMS); штучний інтелект [4]. Сучасні цифрові інструменти дозволяють повністю реалізувати практичний підхід до управління якістю на всіх етапах виробничого циклу (табл. 1) [6].

Таблиця 1 – Сучасні цифрові інструменти в управлінні якістю

Цифрові інструменти	Практичне використання
Інформаційно-аналітичні системи	– ERP-системи (наприклад, SAP, Oracle) забезпечують інтеграцію виробничих, фінансових і логістичних процесів, дозволяючи контролювати якість на кожному етапі. – CRM-системи допомагають враховувати зворотний зв'язок від клієнтів, що є важливим джерелом інформації про якість продукції.

	– ВІ-платформи (Business Intelligence) дозволяють візуалізувати дані, виявляти тренди та приймати обґрунтовані управлінські рішення.
Big Data та аналітика	– Технології великих даних дозволяють обробляти масиви інформації з виробничих ліній, сенсорів, систем контролю якості. – Аналітика допомагає виявляти аномалії , прогнозувати дефекти та оптимізувати контрольні точки.
Інтернет речей (IoT)	– IoT-сенсори дозволяють в режимі реального часу контролювати температуру, вібрації, тиск, швидкість обробки тощо. – Дані з пристроїв інтегруються в цифрові панелі управління , що дозволяє оперативно реагувати на відхилення.
Штучний інтелект та машинне навчання	– АІ-алгоритми здатні аналізувати історичні дані про дефекти, прогнозувати ймовірність їх виникнення. – Машинне навчання дозволяє адаптувати моделі контролю якості до змін у виробничому середовищі.
Хмарні технології та цифрові платформи	– Хмарні рішення забезпечують гнучкий доступ до систем управління якістю з будь-якої точки світу. – Цифрові платформи дозволяють інтегрувати дані з різних джерел, забезпечуючи єдину точку контролю.

Джерело: складено автором

Список використаних джерел:

1. Болдовський В. М. Можливості модернізації машинобудівних підприємств України за рахунок впровадження Індустрії 4.0. *International Science Journal of Engineering & Agriculture*. 2025. Т. 4, № 3. С. 54–65. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjea.20250403.05>.
2. Цифрова трансформація промислового менеджменту у контексті викликів, можливостей та змін : монографія / за ред. д.філософ.н., проф. В. Г. Воронкової, д.е.н., проф. Н. Г. Метеленко. – Львів – Торунь : Liha-Pres, 2024. – 592 с.
3. Русавська В., Таран М. Теорія та практика управління якістю в історичній ретроспективі та їх вплив на сучасні концепції управління якістю. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-39>.
4. Proskurnina Nadiia V., Bilousko Valeriia I. The Trends of Quality Management to Improve the Competitiveness of an Enterprise in the International Market. *Business Inform*. 2023. № 5. P. 209–214. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-209-214>.
5. ДСТУ ISO 9000:2015 (ISO 9000:2015, IDT). Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 49 с. URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/9000.pdf> (дата звернення: 13.08.2025).
6. Васильєв В. М. Алгоритм інтеграції цифрових технологій у систему управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2025. № 3. С. 67–75. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-3-67-75>.

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ: ВІД ТЕОРІЇ ДО ПРАКТИКИ

У сучасних умовах цифрової трансформації штучний інтелект (ШІ) поступово стає ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств. Особливу актуальність ця тенденція набуває для середнього бізнесу, який, з одного боку, має достатній потенціал для впровадження інновацій, а з іншого — часто обмежений у фінансових та кадрових ресурсах. Середній бізнес опиняється в ситуації, коли він повинен шукати шляхи для швидкої адаптації до змін ринку та технологій. Саме тому впровадження інструментів ШІ розглядається як можливість компенсувати обмеженість ресурсів і посилити власні конкурентні позиції.

З теоретичного погляду ШІ розглядається як інструмент оптимізації управлінських рішень, автоматизації бізнес-процесів та підвищення ефективності комунікації з клієнтами. Його застосування дозволяє перейти від інтуїтивного управління до заснованого на даних (data-driven decision making), що сприяє підвищенню якості стратегічного планування. Водночас це дозволяє суттєво зменшити ризики у прийнятті рішень, що є критично важливим для підприємств середнього сегмента. Сучасні дослідження також підкреслюють, що застосування ШІ сприяє підвищенню інноваційної активності та здатності підприємства до адаптації.

Практичний досвід показує, що найбільш ефективно ШІ інтегрується в такі напрями середнього бізнесу, як маркетинг, логістика, фінансовий контроль та управління запасами. Наприклад, впровадження CRM-систем з елементами штучного інтелекту дозволяє автоматизувати процеси залучення клієнтів та покращити персоналізацію комунікацій. В аналітичних підсистемах ШІ використовується для виявлення нових сегментів ринку та формування прогностичних моделей продажів. Завдяки цьому середній бізнес отримує можливість не лише знижувати витрати, а й ефективно масштабувати свою діяльність.

Ключовими перевагами впровадження ШІ для середнього бізнесу є підвищення продуктивності, зниження операційних витрат, покращення якості товарів і послуг, а також прискорення виходу на нові ринки. Водночас використання ШІ стимулює розвиток нових бізнес-моделей, зокрема платформного типу, та відкриває доступ до аналітичних інструментів, які раніше були доступні лише великим корпораціям. Це дозволяє підприємствам більш гнучко реагувати на ринкові зміни та формувати довгострокові конкурентні переваги. Важливо зазначити, що компанії, які першими впроваджують ШІ, здобувають суттєві стратегічні переваги в порівнянні з конкурентами.

Однак застосування ШІ потребує врахування низки викликів, зокрема питання кібербезпеки, етичності алгоритмів, захисту персональних даних та потреби у кваліфікованих кадрах. Для подолання цих бар'єрів необхідно забезпечити розвиток інфраструктури цифрової трансформації, підвищення цифрової грамотності підприємців та стимулювання державних програм підтримки інновацій. Окремої уваги потребує питання етичного застосування штучного інтелекту для уникнення дискримінаційних практик та забезпечення прозорості рішень. Важливим напрямом також є створення доступних освітніх програм, які допоможуть підприємцям зрозуміти практичний потенціал ШІ.

Отже, штучний інтелект відіграє дедалі важливішу роль у забезпеченні конкурентоспроможності середнього бізнесу, виступаючи водночас інструментом підвищення ефективності, джерелом інновацій та чинником стратегічної стійкості підприємств. Його впровадження відкриває перед середнім бізнесом нові можливості для трансформації операційних процесів та виходу на якісно новий рівень розвитку. З огляду на стрімкий розвиток технологій, використання ШІ невдовзі стане не конкурентною перевагою, а необхідністю для виживання бізнесу на ринку. Це зумовлює актуальність подальших досліджень у цій сфері та практичного впровадження отриманих рішень.

Список використаних джерел:

1. OECD. SME digitalisation to manage shocks and transitions: policy highlights 2024 [Електронний ресурс] // OECD. – Режим доступу: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/networks/oecd-digital-for-smes-global-initiative/FINAL-D4SME-2024-Survey-Policy-Highlights.pdf>
2. McKinsey & Company. The state of AI: How organizations are rewiring to capture value [Електронний ресурс] // McKinsey & Company. – Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai>
3. Kergroach S., Héritier J. Emerging divides in the transition to artificial intelligence [Електронний ресурс] // OECD Regional Development Papers No. 147. – Режим доступу: <https://dx.doi.org/10.1787/7376c776-en>
4. Schwaewe J., Peters A., Kanbach D. K., Kraus S., Jones P. The new normal: Artificial intelligence in SMEs – The current state of research [Електронний ресурс] // ResearchGate. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/382117116_The_new_normal_Artificial_Intelligence_in_SMEs_-_The_Current_State_of_Research

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ ВІДВІДУВАЧІВ МУЗЕЙНИМИ ЗАКЛАДАМИ

У сучасних умовах зростання конкуренції у сфері туризму та культури якість обслуговування відвідувачів є ключовим чинником успішної діяльності музейних закладів. Інтеграція України до європейського культурного простору, активізація внутрішнього та в'їзного туризму, а також наслідки пандемії COVID-19 зумовлюють необхідність впровадження високих стандартів сервісу. В умовах глобалізації та розвитку інформаційних технологій зростає роль інноваційних підходів у музейній справі.

Сучасний музейний сервіс потребує інтерактивності, персоналізації досвіду та формування зворотного зв'язку між закладом і відвідувачем, що підвищує задоволеність аудиторії [1]. Досвід українських музеїв свідчить, що успішний сервіс формується на основі поєднання якості колекції, ефективного управління, сучасної презентації експозицій та орієнтації на потреби різних груп відвідувачів [2]. При цьому значення має не лише фізична інфраструктура, а й цифрова присутність музею – сайти, мобільні застосунки, соціальні мережі.

Серед перспективних напрямів удосконалення сервісу можна виокремити:

1) Інноваційні технології та інструменти взаємодії [3]. Одним із найпомітніших напрямів є використання віртуальної (VR) та доповненої реальності (AR). Завдяки цим технологіям відвідувачі можуть зануритися в історичне середовище, відтворене в 3D-форматі, або побачити, як виглядали зруйновані об'єкти в давнину. Ще одним важливим інструментом стали мобільні додатки та цифрові гіді, які забезпечують інтерактивний супровід під час екскурсії. Такі додатки можуть містити аудіо- та відеоінформацію, інтерактивні мапи, тести та квести, що дозволяють кожному відвідувачу формувати свій унікальний маршрут за інтересами. Широко застосовуються також інтерактивні сенсорні панелі та мультимедійні столи, які надають можливість глибше ознайомитися з матеріалами експозицій, переглянути цифрові копії, 3D-моделі, відео-матеріали або схеми. Такі пристрої особливо ефективні для подачі складної інформації, наукових даних або демонстрації реставраційних процесів.

2) Комунікаційна зрозумілість музейного простору [4]. Перш за все, важливим є забезпечення чіткої та доступної навігації в музейному просторі. Це включає наявність зрозумілих вказівників, інформаційних карт, кольорового кодування зон, а також піктограм, які допомагають швидко орієнтуватися у просторі. Такі елементи дозволяють відвідувачам почуватися впевнено й самостійно знаходити потрібні експозиції або сервіси. Також у багатьох сучасних музеях виділяють спеціальні зони, адаптовані для різних категорій відвідувачів — дітей, людей з інвалідністю чи осіб літнього віку. Ще одним важливим аспектом є мовна адаптація контенту. Надання інформації кількома мовами, використання спрощених пояснень, уникнення надмірно спеціалізованої

термінології або пояснення складних термінів сприяє тому, що навіть відвідувач без спеціальної підготовки може зрозуміти представлені матеріали.

3) Стратегії доступності та залучення – запровадження гнучкої цінової політики, системи знижок, безкоштовних днів, інклюзивних програм, що робить музей відкритим для ширшої аудиторії [5]. Ефективна стратегія доступності передбачає постійний зворотний зв'язок з аудиторією. Це може здійснюватися через опитування, анкетування, скриньки для відгуків, електронні форми на сайті чи соціальних мережах. Аналізуючи зібрані дані, музей може адаптувати свої програми, усувати виявлені бар'єри та вдосконалювати практики взаємодії. Стратегії доступності та залучення в музеї мають бути системними, інклюзивними та гнучкими. Вони повинні охоплювати як фізичну, так і інформаційну доступність, враховувати потреби різних аудиторій, активно залучати спільноти та створювати умови для рівного культурного досвіду. Такий підхід не лише розширює аудиторію музею, а й сприяє його трансформації в дійсно відкритий, живий і суспільно важливий простір.

Реалізація цих напрямів вимагає комплексного підходу, який передбачає як стратегічне планування, так і залучення персоналу до постійного підвищення кваліфікації. Особливе значення має розробка стандартів сервісу, які відповідатимуть міжнародним вимогам та враховуватимуть національні особливості культурної спадщини.

Таким чином, підвищення якості обслуговування у музейних закладах України має ґрунтуватися на поєднанні інноваційних технологій, клієнтоорієнтованих підходів та стратегій сталого розвитку, що сприятиме зростанню відвідуваності, конкурентоспроможності та формуванню позитивного іміджу музеїв у національному та міжнародному середовищі.

Список використаних джерел

1. Кудрявцева А. М. Тенденції застосування інновацій у музейній справі України URL: https://tourlib.net/statti_ukr/kudryavceva.htm
2. Як українські музеї вибудовують сервіс. URL: <https://www.ilf-ua.com/uk/blog/iak-ukrayinski-muzeyi-vibudovuiut-servis/>
3. Роль музеїв у збереженні культурної спадщини України. URL: <https://museums.org.ua/rol-muzeyiv-u-zberezhenni-kulturnoyi-spadshhini-ukrayini/>
4. Як змінювати українські музеї для збереження комунікацій. URL: <https://dyvys.info/blogs/yakymy-mayutb-butysuchasni-muzeyi/>
5. 10 кроків до сталості, доступні кожному музею. URL: <https://suspilne.media/culture/99272-10-krokv-do-stalosti-dostupni-kozhnomu-muzeu-korisnij-gajdlajn-vid-oleksandri-kovalcuk/>

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ ТА КРАЇНАХ ОЕСР

Продуктивність праці є одним із важливих показників ефективності діяльності підприємств та визначальним фактором їх конкурентоспроможності. Аналіз продуктивності праці в малих, середніх та великих підприємствах ОЕСР дозволив зробити наступні висновки (рис.1) [1].

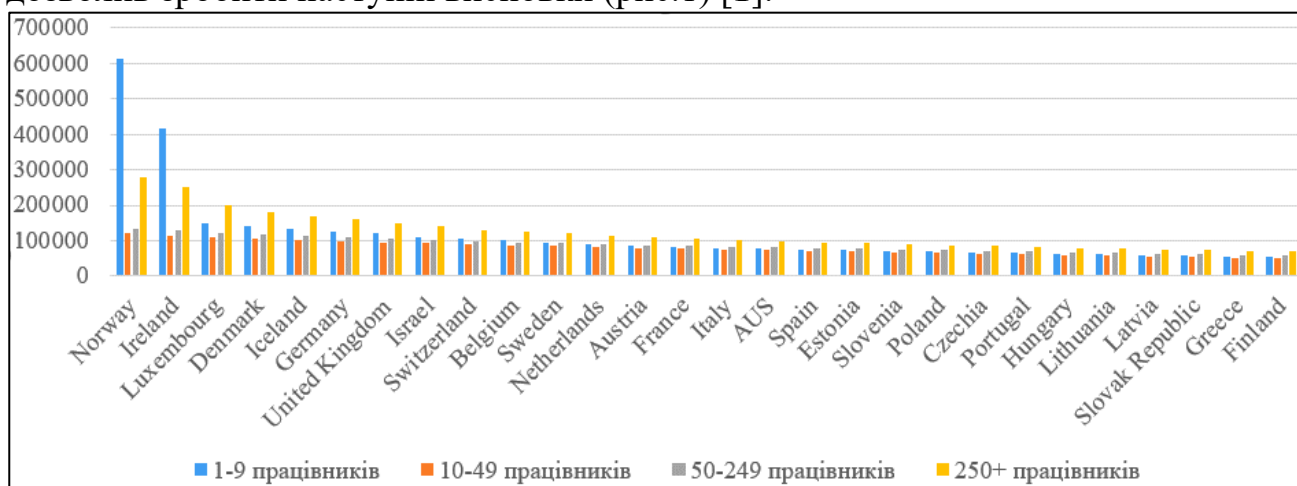


Рис. 1 - Продуктивність праці в малих, середніх та великих підприємствах країн ОЕСР (дол. США на одного зайнятого)

1. Продуктивність праці прямо залежить від **розміру підприємства**. Великі фірми демонструють вищі показники завдяки ефекту масштабу, доступу до інновацій та глобальних ринків.

2. Малі підприємства у більшості країн відстають від середніх і великих за продуктивністю, що свідчить про їхню низьку капіталізацію та інноваційну спроможність. Середні підприємства демонструють більш збалансовані показники: зазвичай вищі за малі (більша організованість та спеціалізація), але нижчі за великі компанії (обмеженість ресурсів).

3. Норвегія та Ірландія є аутлайєрами з надзвичайно високою продуктивністю як у великих компаніях, так і в малому бізнесі.

4. Країни Північної та Західної Європи значно випереджають держави Центральної та Східної Європи, що пов'язано з різним рівнем інноваційності, доступом до капіталу, структурою економіки та якістю інституційного середовища.

Висновок щодо залежності продуктивності праці від розміру підприємства можна зробити і на основі аналізу діяльності вітчизняних підприємств (табл. 1).

Таблиця 1. Продуктивність праці українських підприємств

(у грн. (дол) на одну особу)*

Рік	Великі підприємства	Середні підприємства	Малі підприємства

2014	909 900 (74 057)	639 600 (51 989)	417 800 (33 973)
2015	1 202 000 (55 720)	834 600 (38 664)	595 300 (27 579)
2016	1 507 800 (59 600)	1 016 300 (40 180)	739 400 (29 244)
2017	1 857 300 (68 504)	1 271 300 (46 884)	891 700 (32 892)
2018	2 233 100 (81 380)	1 430 700 (52 100)	1 076 800 (39 246)
2019	2 258 900 (92 409)	1 364 500 (55 807)	1 053 800 (43 090)
2020	2 301 300 (90 405)	1 409 900 (55 413)	1 211 900 (47 620)
2021	3 118 000 (112 484)	1 981 400 (71 468)	1 451 200 (52 355)
2022	2 939 800 (85 005)	1 892 400 (54 721)	1 475 200 (42 650)

*Складено на основі [2; 3]

Порівняння показників продуктивності в країнах ОЕСР та України свідчать:

- за 2014-2021 рр. продуктивність праці в Україні неухильно зростала у всіх категоріях підприємств, що свідчить про позитивну динаміку розвитку економіки до повномасштабного вторгнення;

- в найуспішніший 2021 р продуктивність праці найбільших підприємств України значно нижча, ніж у європейських лідерів, що підкреслює істотне відставання вітчизняних підприємств в економічному та технологічному розвитку;

- продуктивність праці великих українських підприємств є близькою до показників малих підприємств у деяких європейських країнах, що є ще одним підтвердженням загального розриву;

- 2022 р демонструє падіння продуктивності праці у всіх підприємств, що є наслідком повномасштабного вторгнення, яке спричинило руйнування інфраструктури, втрату виробничих потужностей, міграцію населення та порушення економічних зв'язків.

Отже, Україні вкрай необхідно модернізувати економіку та залучати інвестиції для подолання значного відставання від розвинених країн. Відновлення та зростання продуктивності праці є критично важливим завданням для повоєнного економічного відродження. Для загального зростання економіки важливо підвищувати ефективність не тільки великих, а й малих та середніх підприємств.

Список використаних джерел

1. **Structural Statistics on Industry and Services and Business Statistics by Size Class.** URL: <https://web-archive.oecd.org/2019-05-21/74240-structuralanddemographicbusinessstatisticssdbsoecd.htm>

2. Яценко Л. Д. Сучасні проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в Україні як основного джерела робочих місць. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-05/malyi-i-seredniy-business_0.pdf

3. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. Архів валютних курсів. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/exchange/archive/bank/exch/2014-01-02/>

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ЗАПОРУКА ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ

Сталий розвиток підприємств в умовах війни – це комплекс заходів, спрямованих на забезпечення виживання та адаптації бізнесу до нових реалій, збереження робочих місць, підтримку економіки та зменшення негативного впливу на довкілля, одночасно готуючись до відновлення та майбутнього зростання [1, с. 9].

Основні аспекти сталого розвитку підприємств під час війни полягають у наступному [1, 2]. Виживання та адаптація: переорієнтація виробництва на нові потреби ринку, спричинені війною; диверсифікація діяльності для зниження ризиків; впровадження гнучких моделей управління та роботи; забезпечення безпеки співробітників та майна. Соціальна відповідальність: підтримка співробітників та їхніх сімей; участь у гуманітарних проектах та допомога постраждалим; збереження робочих місць та створення нових можливостей для працевлаштування. Екологічна відповідальність: мінімізація негативного впливу на довкілля; впровадження енергоефективних технологій; зменшення використання ресурсів та утворення відходів. Економічна стійкість: забезпечення фінансової стабільності; пошук нових джерел фінансування; співпраця з іншими підприємствами та організаціями; підтримка місцевої економіки та відновлення інфраструктури. Підготовка до відновлення: розробка стратегій повоєнного відновлення; інвестування у розвиток персоналу та технологій; співпраця з державою та міжнародними організаціями для залучення ресурсів.

Отже, важливість сталого розвитку для забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах війни розкривається у підвищенні їх стійкості до кризових ситуацій через розвиток гнучкості та здатності адаптуватися до змін. Також відбувається покращення репутації та довіри, адже стає ведення бізнесу підвищує довіру споживачів, партнерів та інвесторів. І загалом, підприємства, що дбають про сталий розвиток, мають більше шансів на успіх у довгостроковій перспективі. Внаслідок впровадження енергоефективних та ресурсозберігаючих технологій знижуються не тільки поточні втрати, а й створюються основи для повоєнного відновлення та економічного зростання країни. Сталий розвиток в умовах війни – це не лише виживання, але й шлях до майбутнього, де підприємства стають ключовим фактором відновлення та процвітання.

Список використаних джерел

1. Гудзь Т.П., Проскурня Н.В. Забезпечення сталого розвитку підприємства: теоретичний аспект. Науковий вісник ОНЕУ. 2023. №3-4. С. 7-12.

2. Гудзь Т.П., Шимановська-Діанич Л.М., Гасій О.В., Подрезов Д.О., Проскурня Н.В. Моделі економічної рівноваги: історія та сучасність. Успіхи і досягнення у науці. 2025. № 6(16). С. 734-749.

Самофатова В.А.

д.е.н., професор

Кравченко В.О.

магістрант

Одеський національний технологічний університет (Україна)

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ У ВИНОРІБНІЙ ГАЛУЗІ

Україна тривалу виноробну історію та значний потенціал для розвитку галузі та виробництва високоякісної продукції, незважаючи на складні роки пандемії та повномасштабного вторгнення. Водночас, для підвищення прибутковості вітчизняних виноробень вкрай важливим є розуміння та урахування споживчих уподобань у виборі вина. Нині виноробство знаходиться у висококонкурентному середовищі через зростання імпорту винної продукції та змін у споживчих трендах. Тому виробники вимушені адаптувати стратегії та продукти до переваг і поведінки споживачів. Суттєвим викликом для галузі стали наслідки повномасштабного вторгнення, що призвело до скорочення виноградників, руйнування підприємств і зниження обсягів виробництва. За оцінками експертів, українське виноробство зазнало значних втрат як у виробничих потужностях, так і у внутрішньому попиті, що вимагає нових підходів до відновлення галузі та маркетингових стратегій [1, с. 55].

Попри значну конкуренцію та постійні трансформації, галузь має перспективи сталого розвитку через інноваційне вдосконалення та популяризацію культури споживання вина. Сучасні споживачі орієнтуються передусім на якісний алкоголь та все більше цікавиться органічними чи унікальними типами вин. Відповідно, маркетингові стратегії повинні брати до уваги ці тренди, зокрема розвивати бренд українського вина, наголошувати на його автентичності та підкреслювати якість продукції через ефективну комунікацію зі споживачами. Нині багато крафтових виноробень пропонують свої продукти безпосередньо споживачам через дегустаційні зали, спеціалізовані магазини та інтернет-платформи. Це не лише спрощує процес купівлі, а й створює можливості для безпосередньої взаємодії між виробниками та споживачами. Українська Бесарабія, що розташована на півдні Одеської області, є одним з традиційних виноградарських і виноробних регіонів України. Унікальні кліматичні умови – м'яка зима, тривале та спекотне літо, помірна кількість опадів – створюють ідеальні передумови для вирощування високоякісного винограду. Населення регіону так чи інакше пов'язане з виноградарством. Причому значна частка господарств мають власні невеликі виноградники, де вирощують як технічні, так і столові сорти винограду. Це не просто додатковий дохід, а багаторічна родинна традиція, що передається з покоління в покоління. У листопаді 2024 року в Одеській області була зареєстрована ГО «Асоціація виноградарів, виноробів та дистиляторів Болградського району», яка покликана об'єднати зусилля спеціалістів цих галузей та відродити традиції виноградарства виноробства та дистиляції в Болградського району Одеської області. Тому створена асоціація – це фактично інструмент і для підтримки дрібних

виробників. Для того, аби вони мали змогу легалізуватися, масштабуватися, розвиватися, і навіть експортувати свою продукцію [2].

Винний туризм є потужним інструментом для брендингу і маркетингу виноробних регіонів, що не лише створює додаткові джерела доходу для виробників, але й стимулює розвиток місцевої економіки. Він формує багатогранний сенсорний досвід для відвідувачів через безпосереднє знайомство з виробництвом, дегустаційні тури та участь у винних фестивалях. Віртуальні тури, що набирають популярності, дають змогу отримати інформацію про продукти, однак лише реальний досвід може забезпечити повноцінне оцінювання якості вина. Цінова політика у виноробній галузі формується під впливом таких факторів, як географічні зазначення, об'єктивна якість продукції, престиж торговельних марок і репутація окремих виробників і т. ін. Так, зокрема Тосканський винний кластер, який спеціалізується на виробництві вина, має давню історію і виноробні традиції. Зокрема, слід відзначити Chianti Lovers загальнотосканський винний консорціум виробників Chianti (К'янті), яке займається виробництвом найвідомішого вина Тоскани, яке здобуло популярність далеко за його межами і є винним брендом Італії. Відмічений консорціум входить до п'ятірки найбільших консорціумів Тоскани, які щороку представляють на ринку винної продукції власно вирощені нові врожаї. Вино вироблене в Тоскані має високу якість, оскільки контроль здійснюється консорціумами виноробних регіонів, зокрема асоціаціями виробників об'єднаних з метою захисту інтересів окремого апеласьйону, тобто виноробного району з унікальними географічними та кліматичними умовами, де чітко окреслено винні технології, імперативи щодо дотримання сертифікації виробленого продукту [3, с. 55]. Складовими успіху у забезпеченні розвитку туризму й виноробної індустрії є багатовікові італійські традиції, привабливість туристичних дестинацій, і що, важливо високі стандарти з виробництва якісних продуктів. Вивчення, оцінювання й впровадження досвіду зарубіжних країн з побудови та розвитку кластерів у виноробних регіонах дає можливість підвищити прибутковість, сформувані конкурентні переваги вітчизняних виробників виноробної продукції та бути успішними на міжнародних ринках.

Список використаних джерел:

1. Беженар І. Ринок вина України у 2024 р. *Міжнародний науково-практичний журнал. Товари і ринки*. 2025. Вип.1 (53). С. 54–91. DOI: [https://doi.org/10.31617/2.2025\(53\)04](https://doi.org/10.31617/2.2025(53)04).

2.Щоб було куди повертатись – винороби Бесарабії об'єднуються заради зростання. <https://kurkul.com/spetsproekty/1730-schob-bulo-kudi-povertatis--vinorobi-besarabiyi-obyednuyutsya-zaradi-zrostannya> (дата звернення 09.06.2025).

3. Газуда С., Газуда Л., Герцег. В. Зарубіжні практики формування кластерних стратегій. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2024. Вип. 2. С. 53-58. [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.2\(64\).53-58](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.2(64).53-58)

Соболь В.В.

здобувач ступеня доктора філософії

Тараненко О.О.

к.е.н.

Полтавський університет економіки і торгівлі (Україна)

СУЧАСНІ НАПРЯМИ АКТИВІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ В'ЇЗНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

У післявоєнний період в'їзний туризм в Україні розглядається як один із ключових напрямів економічного та соціокультурного відновлення держави. В умовах поступової стабілізації ситуації в країні, а також на тлі зростання міжнародної підтримки, формується позитивна динаміка для відновлення та подальшого розвитку галузі.

У контексті післявоєнного відновлення України сфера туризму розглядається як один із важливих драйверів економічного та гуманітарного розвитку. Іноземні туристи, які виявляють зацікавлення до України, орієнтуються не лише на відпочинок, але й на глибше розуміння культури, історії, природи та сучасних трансформацій країни. Хоча у 2024 році іноземці відвідували Україну переважно з приватними та волонтерськими цілями [1]. У зв'язку з цим, низка видів туризму мають найбільший потенціал для розвитку у післявоєнний період. Найперспективнішими є: меморіальний, культурний, гастрономічний та сільський туризм, екологічні маршрути, діловий і волонтерський туризм. Кожен з цих напрямів сприятиме не лише економічному відновленню країни, але й формуванню позитивного міжнародного іміджу України.

У післявоєнний період розвиток в'їзного туризму в Україні потребує скоординованих і комплексних державних заходів, які включають інституційну співпрацю, інфраструктурне відновлення, цифровізацію, маркетинг і кадрове забезпечення. На національному та міжнародному рівнях мають реалізовуватися заходи щодо інтеграції української туристичної галузі до європейських стандартів через створення сприятливого бізнес-клімату, залучення інвестицій, міжнародне партнерство, а також покращення якості туристичних послуг і розвиток маловідомих дестинацій. В цьому напрямку спрямовані зусилля Державного агентства розвитку туризму щодо створення Туристичного альянсу для України та низка інших міжнародних ініціатив [2].

На рівні держави мають вирішуватися завдання з розвитку людського капіталу. Необхідно проводити регулярні дослідження потреб ринку праці, впроваджувати короткотермінові навчальні програми, залучати міжнародні навчальні заклади, а також сприяти академічній мобільності українських студентів. Це дозволить модернізувати освітню систему у сфері гостинності і туризму, забезпечити відповідність кваліфікацій європейським стандартам і підтримати розвиток якісного сервісу.

У післявоєнний період туристичні підприємства України відіграють важливу роль у відновленні та активізації в'їзного туризму, виступаючи не лише як надавачі послуг, а й як агенти економічної, культурної й іміджевої

трансформації країни. На тлі зростання міжнародного інтересу до України як до символу стійкості й боротьби за свободу, туристичний бізнес реалізує низку стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на залучення іноземних туристів, підвищення конкурентоспроможності туристичного продукту й адаптацію до нових викликів світового ринку.

Насамперед туристичні фірми орієнтуються на формування нових туристичних продуктів, що відповідають актуальним запитам іноземних мандрівників. Серед найбільш популярних форматів – тематичні тури, пов’язані з подіями війни, маршрутами відновлення, гуманітарної допомоги, а також культурні, гастрономічні, релігійні й природоорієнтовані подорожі.

Другим ключовим напрямом є цифровізація туристичних послуг. Туроператори й готельєри впроваджують сучасні CRM-системи, онлайн-платформи бронювання, мобільні застосунки для туристів, а також активно використовують цифровий маркетинг: SEO-просування, таргетовану рекламу, сторітелінг у соцмережах. Цифрова трансформація також передбачає інтеграцію українських туристичних об’єктів у глобальні платформи.

Особливу увагу туристичні фірми мають приділяти міжнародній співпраці та участі у виставках, форумах, бізнес-івентах. Представникам галузі варто приймати участь у міжнародних туристичних виставках для презентації нових продуктів, налагодження партнерства з іноземними туроператорами та інвесторами.

Важливим компонентом активізації в’їзного туризму з боку бізнесу є підвищення якості обслуговування та адаптація сервісу до міжнародних стандартів. Це охоплює підготовку персоналу, володіння іноземними мовами, удосконалення матеріально-технічної бази, сертифікацію послуг, впровадження елементів сталого туризму (еко-сертифікація, zero waste-практики тощо). Також важливим є впровадження політики інклюзивності – розробка маршрутів і послуг, доступних для людей з інвалідністю, родин із дітьми, літніх туристів.

Таким чином, в’їзний туризм є перспективним інструментом післявоєнного соціально-економічного розвитку України. Його реалізація потребує комплексної взаємодії державного та приватного сектору в напрямку реалізації низки ініціатив на міжнародному, національному та мікроекономічному рівнях.

Список використаних джерел:

1. Кучер П.В., Данилевич М.В., Паска М.З., Гуль І.Г. Міжнародний туризм в Україні: проблеми і шляхи розвитку. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2025. № 1 (168). С. 9-14.

2. Україна ініціювала створення Туристичного альянсу задля відновлення країни. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/ukrayina-iniciyuvala-stvorennya-turistichnogo-alyansu-zadlya-vidnovlennya-krayini>

ЯКІСТЬ ОБСЛУГОВУВАННЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах глобалізації та високої динаміки ринку туризму перед підприємствами цієї галузі постає важливе завдання – забезпечення високої якості туристичних послуг та досягнення стійкої конкурентоспроможності. Ринок туристичних послуг є надзвичайно насиченим, а споживачі – вимогливими та обізнаними. Тому здатність підприємства адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та забезпечувати якісний сервіс стає вирішальним чинником його успіху.

Якість туристичного продукту визначається не лише відповідністю певним стандартам, а й рівнем задоволення очікувань клієнта.

Ключовими параметрами якості в туризмі є:

- безпека та надійність;
- відповідність заявленим характеристикам;
- професійність персоналу;
- комфорт та естетичність;
- швидкість обслуговування;
- індивідуальний підхід до клієнта.

Проблема полягає в тому, що якість туристичних послуг є багатокомпонентною і залежить від безлічі внутрішніх і зовнішніх чинників.

Конкурентоспроможність туристичного підприємства полягає у його здатності ефективно задовольняти потреби споживачів та забезпечувати стабільну або зростаючу частку ринку.

Основними чинниками, що впливають на цю здатність, є: якість обслуговування: клієнт орієнтується на рівень сервісу та відповідність очікуванням; цінова політика: конкурентна ціна є вагомим аргументом для вибору саме даного оператора; інновації: впровадження нових туристичних маршрутів, цифрових рішень, нестандартних послуг; репутація: позитивні відгуки, довіра до бренду; маркетинг і реклама: правильне позиціонування підприємства на ринку.

Низька конкурентоспроможність найчастіше пов'язана з відсутністю стратегічного управління, слабкою маркетинговою політикою та застарілими формами обслуговування.

Основними проблемами, що заважають удосконаленню туристичного продукту, можна виділити:

- низька кваліфікація персоналу, особливо в регіональних компаніях;
- недостатнє фінансування модернізації матеріально-технічної бази;
- відсутність стандартів обслуговування, що призводить до різноманітності в якості;
- погана комунікація з клієнтом та слабкий зворотний зв'язок;

- брак інноваційного підходу до створення нових туристичних маршрутів і продуктів.

Розв'язання цих проблем потребує системного підходу та спрямованої політики на рівні як окремих підприємств, так і галузі в цілому. Щоб ефективно розвиватися, максимально використовувати свій конкурентний потенціал, вирізнитися на фоні інших дестинацій, туристичний центр повинен мати науково обґрунтовану стратегію сталого розвитку, яка виступає дорожньою картою для управління туристичною галуззю регіону в контексті загального соціально-економічного прогресу та екологічного благополуччя [1, с. 108].

Щоб досягти стійкої позиції на туристичному ринку, підприємство має впроваджувати такі заходи:

1. Сертифікація якості відповідно до міжнародних стандартів (ISO, Travelife тощо).
2. Постійне навчання персоналу та підвищення рівня їх компетенцій.
3. Автоматизація процесів обслуговування (CRM-системи, онлайн-букінг, чат-боти).
4. Розвиток бренду та створення унікальної пропозиції (УТП).
5. Аналіз клієнтського досвіду та коригування послуг відповідно до відгуків.
6. Партнерство з локальними виробниками та громадами задля створення аутентичних маршрутів.

Ефективне управління стратегічним потенціалом має бути спрямоване на формування іміджу країни як безпечного та привабливого туристичного напрямку, розвиток туристичної інфраструктури та послуг, а також створення сприятливих умов для інвестицій та бізнесу [2, с. 268].

Підвищення якості має бути не разовим заходом, а постійним процесом вдосконалення всіх елементів туристичного продукту. Проблема якості та конкурентоспроможності туристичних підприємств залишається надзвичайно актуальною в умовах посилення конкуренції та змін у споживчих уподобаннях. Для її вирішення необхідно системно підходити до формування туристичного продукту, орієнтуватися на міжнародні стандарти, впроваджувати інновації та створювати клієнтоорієнтовану модель управління. Тільки за таких умов туристичне підприємство зможе забезпечити сталий розвиток і зайняти гідне місце на ринку.

Список використаних джерел:

1. Калініченко С.М., Колеснік Т.В., Грохольський В.П., Грібіник А.В. Напрями підвищення конкурентоздатності туристичної діяльності. *Економічні науки*: Вісник Хмельницького національного університету. 2022, № 2, Том 1. С. 108-112.
2. Бірюкова, Ю., Кривень, О., & Синюра-Ростун, Н. (2024). Підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу України. *Економічний простір*, 2024. №190. С. 265-268. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-48>

Степасюк Л.М.
к.е.н., доцент
Гурина К.В.
Магістр
НУБіП України (Україна)

РИНОК МОЛОКА: АНАЛІЗ ТА ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ

Виробництво молока є важливою складовою продовольчої безпеки країни. Крім того, молоко та молочні продукти мають стратегічне значення не лише у формуванні харчової безпеки населення, а й у підтримці її економічної стабільності. Так, за оцінками Global Dairy Platform та FAO, в усьому світі більше 1 млрд осіб отримують дохід за рахунок молочному сектору, включаючи виробників, працівників сфери переробки, логістики та суміжних галузей [1]. За прогнозами ООН до 2050 р. населення світу зросте до 10 млрд осіб, що вплине на зростання попиту на продукти харчування, і в тому числі на молочні продукти. За розрахунками вчених попит на продукти харчування зросте до 2050 р. на 70%, а на молочні продукти на 50% [2].

Нині, навіть в умовах повномасштабної війни Україна залишається частиною світового ринку молока і молочної продукції. Свідченням цього стали лібералізація торгівлі між Україною та ЄС, а також іншими європейськими країнами, що відкриває можливості для вітчизняних експортерів молочної продукції; продовження дії міжнародних проєктів та їх переорієнтація відповідно від умов війни; допомога міжнародних компаній, організацій та фондів тваринницьким господарствам. Незважаючи на шок на початку війни, вітчизняна молочна галузь змогла перезапуститися в нових реаліях і, як і до війни, залишається пріоритетною галуззю агропродовольчого комплексу України. [3].

Так, серед позитивних зрушень варто відмітити збільшення прибутків виробників молока за рахунок збільшення продажів молочних продуктів та технологічної модернізації низки молочних заводів.

За винятком господарств населення сільськогосподарські підприємства продовжують нарощувати обсяги виробництва молока. Щоправда, зростання відбувається лише внаслідок підвищення продуктивності худоби, а не кількості молоко-сировини.

Водночас, нині, низка провідних господарств активно інвестує в молочний напрям, і є сподівання, що темпи збільшення виробництва молока зростуть вже в 2025 році, адже рентабельність виробництва молока у 2024 році була досить високою.

Завдяки збільшенню виробництва молока в сільськогосподарських підприємствах продовжують зростати обсяги його промислової переробки. Так,

за попередніми розрахунками, в 2024 році на заводи надійшло 3,3 млн т молока (+4% до 2023 року). А в 2025 році даний показник може досягти довоєнного рівня 2021 року, тобто близько 3,5 млн т.

Кращі результати отримали і експортери молочних продуктів. Так, зовнішні продажі залишилися на рівні понад 0,6 млн т, також не відбулось і суттєвого збільшення імпорту молочних продуктів. Закупівлі становили близько 0,3 млн т. Тобто, Україна залишається нетто-експортером молокопродуктів.

Серед негативних явищ, які характеризують сучасний стан вітчизняної молочної галузі варто відмітити наступні: зниження обсягів виробництва молока в господарствах населення та високу частку в них молока-сировини низької якості; зростання різниці між закупівельними і роздрібними цінами; нерозвинуту інфраструктуру первинної переробки; низький рівень концентрації виробництва та слабку інтеграцію виробників у ланцюги доданої вартості [4].

Крім того, нестабільність державної політики, відсутність довгострокових програм підтримки, недостатній доступ до фінансування та брак інвестицій у мікропереробку ще більше ускладнюють становище галузі. Ці фактори знижують конкурентоспроможність молочної продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, а також гальмують розвиток експортного потенціалу України в сегменті продуктів із високою доданою вартістю.

Отже, основні напрями розвитку ринку молока та молочних продуктів в Україні мають бути спрямовані на підвищення якості та ефективності їх виробництва, інтеграцію до міжнародного ринку та задоволення внутрішнього попиту. Розвиток інфраструктури, кооперації та переробки є ключем до формування економічно життєздатної та конкурентоспроможної молочної галузі.

Список використаних джерел:

1. Глобальний соціально-економічний вплив молочної промисловості. URL: https://globaldairyplatform.com/development/?utm_source=chatgpt.com
2. Майже 10 мільярдів до 2050 року – ООН оприлюднила прогноз щодо населення Землі. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-naselennya-zemli-prognoz-2050-onn/30005095.html>
3. Козак О., Грищенко О.Ю. Ринок молока і молочних продуктів: світові тенденції розвитку та перспективи для України. Вісник Хмельницького національного університету 2022, № 4. С.90-96
4. Надої, ціни та продажі: підсумки 2024 року для ринку молочних продуктів. URL: <https://agroportal.ua/news/ukraina/nadoji-cini-ta-prodazhi-pidsumki-2024-roku-dlya-rinku-molochnih-produktiv>

Суліма Н.М.

к.е.н., доцент

Національний університет біоресурсів і природокористування України
(Україна)

Самчук В.Г.

магістр

Національний університет біоресурсів і природокористування України
(Україна)

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Підвищення ефективності сучасного виробництва та забезпечення конкурентоспроможності продукції ґрунтується в основному на нових рішеннях у сфері техніки та технології, а також на застосуванні нових організаційних форм та економічних методів господарювання, які використовують на різних стадіях циклу "наука-виробництво".

Сільське господарство України, незважаючи на нестабільність інноваційної активності, намагається інтегрувати передові науково-технічні розробки й адаптувати їх у власне виробництво.

Сутність інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств полягає у розробці і впровадженні в виробництво прогресивних методів ведення господарства, в основі яких лежать методи ефективного виробництва продукції, застосуванні нового покоління техніки, використанні нової кадрової політики тощо з урахуванням накопиченого наукового та інноваційного потенціалу.

Для сільськогосподарських підприємств запровадження інновацій у виробництво - це передусім: впровадження нових технологій виробництва сільськогосподарської продукції; застосування нових, більш продуктивних порід у тваринництві та нових сортів рослин, більш продуктивних і стійкіших до хвороб та несприятливих до природно-кліматичних проявів; використання біотехнологій, які дають змогу отримати більш якісні, корисні продукти, що мають оздоровчий та профілактичний ефект; застосування нових технічних засобів та технологій обробітку ґрунту, очистки і зберігання сировини; застосування енергозберігаючих технологій, застосування екологічних інновацій, які відповідно дають змогу збільшити врожайність, продуктивність, мінімізувати витрати та гарантувати безпеку навколишнього середовища.

У зв'язку зі специфікою галузі та особливостями виробничих процесів виділяють такі особливості інноваційного процесу в сільськогосподарському виробництві: вибір технологій виробництва сільськогосподарської продукції залежить від природно-кліматичних умов; організаційна розірваність між дослідженнями та розробками новацій і безпосереднім виробництвом; сезонність виробництва та тривалий виробничий цикл для деяких видів сільськогосподарської продукції; розосередження на великій території сільськогосподарського виробництва.

Із впровадженням інновацій у сільському господарстві види продукції як правило не змінюються, а набувають покращених властивостей. В зв'язку з цим, особливої актуальності набувають питання формування якості сільськогосподарської продукції на всіх етапах створення, зберігання, переробки, транспортування і реалізації.

Якість – це найважливіший показник конкурентоспроможності продукції та як наслідок – підприємства.

Якість забезпечує економію всіх видів ресурсів, які використовуються на підприємстві. Виробництво розвивається не стільки за рахунок приросту кількості продукції, скільки за рахунок покращення її якості, що сприяє більш високому рівню конкурентоспроможності продукції та раціональному використанню ресурсів.

Конкурентоспроможність – комплексна характеристика, яка визначає переваги товару на ринку порівняно з аналогічними виробами – конкурентами як по ступеню відповідності конкретній потребі, так і по затратам на її задоволення.

Взаємозв'язок якості і конкурентоспроможності продукції простежується наступним чином: поліпшення якості → зниження витрат → підвищення продуктивності → зниження ціни → розширення та утримання ринку → забезпечення роботою та збільшення об'єму робіт → повернення вкладених коштів.

В ринкових умовах якість продукції підприємства виступає основою його конкурентоспроможності. Саме якість визначає виживаність підприємства на ринку та дозволяє наростити темпи ефективності виробництва. Міжнародна практика свідчить, що країни, де в центр проблеми поставлена конкурентоспроможність, яка забезпечується високою якістю товарів при ефективному використанні ресурсів, добиваються високого і постійно зростаючого життєвого рівня.

Зважаючи на це, для ефективного функціонування сільського господарства, необхідним є постійне поновлення продукції, впровадження нових методів управління та сучасних технологій, формування повноцінної інфраструктури. Підвищення активності інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств є однією з головних передумов стабільності та сталого розвитку аграрного сектору економіки, оскільки це дозволяє не лише змінити характер виробничої діяльності, але і наповнити її новим значенням і практичним змістом. За таких умов господарюючі суб'єкти повинні обирати розвиваючу ринкову стратегію функціонування, яка стає визначальним чинником досягнення економічного лідерства, важливим інструментом у конкурентній боротьбі.

Список використаних джерел

1. Економіка сільського господарства: Навчальний посібник. С. М. Рогач, Н. М. Суліма, Т. А. Гуцул та ін. Київ: ЦП "Компринт". 2018. 517 с.
2. Економіка і фінанси підприємства: Навч. Посібник. Степасюк Л.М., Суліма Н.М., Величко О.В.; За ред. В.К. Збарського і В.І. Мацибори. К. «ЦП «КОМПРИНТ»». 2013. 335 с.

СКЛАДОВІ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Соціально-психологічне забезпечення підприємств в умовах війни включає комплекс заходів, спрямованих на підтримку психічного здоров'я працівників, створення позитивного соціально-психологічного клімату в колективі та забезпечення ефективної роботи в умовах стресу та невизначеності.

Можна виділити основні напрями соціально-психологічного забезпечення управління бізнесом в умовах війни [1]. 1. Психологічна підтримка та консультування, що передбачає надання індивідуальних та групових консультацій, психологічної допомоги працівникам, які переживають стрес, тривогу, страх або інші негативні емоційні стани, пов'язані з війною. 2. Створення позитивного соціально-психологічного клімату через організацію заходів, спрямованих на зміцнення командного духу, розвиток позитивних міжособистісних відносин, зниження конфліктності та підтримку атмосфери довіри та взаємодопомоги. 3. Розвиток стресостійкості та адаптаційних навичок через проведення тренінгів та семінарів, спрямованих на навчання працівників технік управління стресом, релаксації, позитивного мислення та адаптації до нових умов. 4. Інформаційна підтримка через забезпечення працівників актуальною та достовірною інформацією про ситуацію в країні, безпеку на робочому місці, соціальні гарантії та підтримку, що надається державою та підприємством. 5. Матеріальна підтримка через забезпечення працівників необхідними засобами захисту, організація укриттів, надання фінансової допомоги у разі потреби. 6. Організація дозвілля та розвантаження через забезпечення можливостей для відпочинку, занять спортом, творчості та інших видів активностей, що сприяють психологічному розвантаженню. 7. Розвиток лідерських якостей керівників шляхом навчання керівників ефективним методам управління в умовах кризи, підтримки та мотивації працівників, створення позитивної атмосфери в колективі.

Отже, важливість соціально-психологічного забезпечення в умовах війни полягає у збереженні психічного здоров'я працівників, що допомагає знизити рівень стресу, тривоги, депресії та інших негативних психологічних станів, що виникають у воєнний час. Також підвищення ефективності роботи підприємства через створення позитивної атмосфери та підтримка мотивації працівників сприяють підвищенню продуктивності праці та якості роботи сприяє зміцненню соціальної стійкості бізнесу.

Список використаних джерел

1. Федоскін В. Соціально-психологічні методи в управлінні персоналом. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2025. № 2(32). С.121-131.

Фімяр С.В.
к.е.н., доцент
ПВНЗ «Європейський університет» (Україна)
Немчиков Ю.М.
аспірант.
ПВНЗ «Європейський університет» (Україна)
Шулик П. О.
аспірант.
ПВНЗ «Європейський університет» (Україна)

ТЕОРЕТИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ

Сучасні теоретичні підходи західної економічної науки пропонують різноманітні інтерпретації поняття конкурентоспроможності. Зокрема, М. Портер підкреслює, що основою конкурентоспроможності виступає не лише макроекономічна політика держави — зокрема, бюджетне регулювання, валютна політика, відкритість національних ринків — а й наявність порівняльних переваг, які формуються за рахунок таких факторів, як трудові ресурси, природні ресурси та капітал. В контексті регіонального розвитку ключовим завданням органів влади є забезпечення гідного рівня життя населення, що напряду залежить від ефективності використання місцевого потенціалу, зокрема праці та капіталу. Продуктивність у цьому випадку розглядається як співвідношення результату до витрат ресурсу, тобто як віддача від кожної одиниці залучених трудових або капітальних ресурсів, і саме вона виступає головним джерелом зростання доходів на душу населення. Продуктивність праці безпосередньо впливає на рівень заробітної плати, а ефективне використання капіталу — на прибутковість для його власників. Таким чином, конкурентоспроможність регіону значною мірою зумовлена раціональним і стратегічно зваженим використанням його ресурсного потенціалу.

Конкуренція між регіонами має власну специфіку та форму прояву. Вітчизняні дослідники, зокрема О.І. Амоша [1] та І.М. Ілляшенко [2], зазначають, що міжрегіональна конкуренція в Україні проявляється на декількох рівнях — між суб'єктами господарювання в межах одного регіону, між підприємствами різних регіонів, а також у процесі просування продукції українських регіонів на зовнішні ринки. Вони наголошують на тому, що конкуренція за ресурси, інвестиції та робочу силу дедалі більше актуалізується в умовах децентралізації та глобалізації економічного середовища. Для досягнення стабільної конкурентоспроможності необхідне узгодження політичних, соціальних та економічних інтересів усіх учасників регіонального розвитку, що передбачає координацію дій між бізнесом, владою та науковим середовищем.

Згідно з трактуванням М.П. Дутчака, конкурентоспроможність регіону є комплексною характеристикою його соціально-економічного стану, що формується під впливом ресурсного потенціалу, інституційного середовища та рівня розвитку інфраструктури. Дослідник підкреслює, що конкурентоспроможність тісно пов'язана зі стійкістю регіонального розвитку,

адже остання безпосередньо залежить від здатності регіону адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, зберігати економічну динаміку та забезпечувати належний рівень життя населення. Отже, чим вищий рівень конкурентоспроможності, тим сильніше виражена стійкість регіону у довгостроковій перспективі.

Ефективною методологічною основою для оцінки регіональної конкурентоспроможності слугує модель «регіонального ромба» Портера, яка охоплює чотири ключові детермінанти: факторні умови (наявність природних ресурсів, рівень підготовки кадрів, інфраструктурне забезпечення), параметри попиту (платоспроможність і вимогливість споживачів), наявність споріднених та підтримуючих галузей, а також специфіку стратегій, структуру компаній і характер конкурентного суперництва. Конкурентна перевага формується поступово: на першій стадії — за рахунок ресурсів, далі — завдяки інвестиціям в освіту, науку, інтелектуальний капітал, третя стадія пов'язана з інноваційною діяльністю, а четверта — з ефективним використанням накопичених результатів попередніх етапів [3, с. 19].

Актуальною є тенденція до переорієнтації інвестиційного потоку в бік інноваційного наповнення, тобто інвестування не лише в обсяги, а й у якість — знання, дослідження, цифрові технології, людський капітал. У цьому контексті особливу роль відіграють інститути освіти, науково-дослідні установи, органи регіонального управління. Оцінка конкурентоспроможності має спиратися на інтегральні критерії, що відображають якість життя населення: рівень доходів, доступність освіти, стан охорони здоров'я, екологічну ситуацію тощо.

Таким чином, регіональна конкурентоспроможність є складною економічною категорією, що формується під впливом багатьох взаємопов'язаних чинників. Вона відображає здатність регіону адаптувати свою господарську структуру до вимог ринку, ефективно використовувати внутрішні ресурси, реалізовувати інноваційний потенціал і забезпечувати стійке підвищення добробуту населення.

Список використаних джерел

1. Амоша, О. І. Інтелектуальний капітал: сутність та напрями використання. *Економічна теорія*, 2023. № 4(84), С.28–34. DOI: 10.33271/ebdut/84.028
2. Ілляшенко С. М. Актуальні проблеми управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Механізм регулювання економіки*, 2008 № 2, С. 91–101.
3. Польова Н., Фімяр С., Польова А. Методи оцінювання ризиків діяльності організації MODERN TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF SCIENCE AND TECHNOLOGY, Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Conference «Modern Trends In The Development Of Science And Technology» (December 12-13, 2022, Innsbruck, Austria). LIU. 2022. 229 P. –С.17-26. <https://sciencon.mozello.site.com>

ФАКТОРИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

В умовах війни конкурентоспроможність підприємств визначається рядом факторів, серед яких ключову роль відіграють адаптивність до нових умов, інноваційність, ефективність управління, соціальна відповідальність та підтримка держави. Підприємствам необхідно швидко адаптуватися до змін у виробництві, логістиці та ринках збуту, впроваджувати інноваційні рішення для підвищення ефективності та якості продукції, а також демонструвати соціальну відповідальність перед суспільством та отримувати підтримку від держави [1, с. 13].

Можна виділити такі групи факторів конкурентоспроможності підприємств в умовах війни:

- Адаптивність до нових умов: переорієнтація виробництва на потреби військового часу (наприклад, виробництво бронежилетів, військової форми, продуктів харчування для військових); зміна логістичних маршрутів через перекриття кордонів та складну логістичну ситуацію; пошук нових ринків збуту та переорієнтація на внутрішній ринок.
- Інноваційність: впровадження нових технологій для підвищення ефективності виробництва; розробка нових продуктів та послуг, які відповідають потребам ринку в умовах війни; автоматизація виробничих процесів для зменшення залежності від людського фактору.
- Ефективність управління: здатність оперативно приймати рішення та адаптуватися до змін; впровадження сучасних методів управління; ефективне використання ресурсів.
- Соціальна відповідальність: надання допомоги військовим та цивільному населенню; підтримка волонтерського руху; участь у відновленні країни; покращення репутації та іміджу підприємства.
- Підтримка держави: фінансова допомога; зменшення податкового навантаження; спрощення регуляторних процедур; забезпечення безпеки підприємств та працівників.
- Інші фактори: якість продукції та послуг; ціна; репутація та бренд; наявність кваліфікованого персоналу.

Підприємствам, які зможуть ефективно використовувати ці фактори, вдасться зберегти та збільшити свою конкурентоспроможність в умовах війни та зробити вагомий внесок у відновлення економіки країни. Це також допоможе покращити репутацію українського бізнесу, залучити інвестиції та посилити лояльність клієнтів.

Список використаних джерел

1. Гудзь Т.П., Єгоричева С.Б., Литвинюк М.В. Функціонування підприємств України в умовах війни: аналіз ситуації та економічні очікування. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2023. №5-6. С. 10-20.

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

INNOVATIONEN IM MODERNEN DIENSTLEISTUNGSMARKETING

Das Dienstleistungsmarketing entwickelt sich rasant. Forscher im modernen Dienstleistungsmarketing widmen bestehenden Innovationen zunehmend Aufmerksamkeit. Innovationen sind neue Technologien. Innovationen im modernen Dienstleistungsmarketing sind neue Technologien, die im Dienstleistungsmarketing eingesetzt werden.

Laut Eurostat ist eine Marketinginnovation die Einführung einer neuen Marketingmethode, die wesentliche Änderungen bei Produktdesign oder -verpackung, Produktplatzierung, Produktwerbung oder Preisgestaltung mit sich bringt [1].

Die wichtigsten Innovationen im modernen Dienstleistungsmarketing sind:

- Internet-Technologien;
- künstliche Intelligenz (KI);
- erweiterte Realität;
- Massendaten und Analytik;
- Stimme-Marketing.

Internet-Technologien sind die fortschrittlichsten und am weitesten verbreiteten Innovationen im modernen Dienstleistungsmarketing. Die Hauptmerkmale moderner Internet-Technologien sind:

- gezielte Ansprache an bestimmte Kundengruppe;
- personalisierte Marketingbotschaften;
- kürzere Werbezeiten;
- Einbindung einer möglichst großen Anzahl von Online-Plattformen.

KI liefert Einblicke in das Verbraucherverhalten und bildet die Customer Journey über alle Marketingmedien hinweg ab. Sie automatisiert zentrale Marketingaktivitäten wie Verhaltensanalyse, Personalisierung, Kundenbeziehungsmanagement (KBM) und andere wiederkehrende Aufgaben. Dies steigert die Produktivität der Mitarbeiter und ermöglicht Marketingmanagern die Erstellung und Analyse komplexer Marketingmodelle sowie die Steigerung ihres Return on Investment (ROI).

Unternehmen nutzen zunehmend erweiterte Realität um ein immersives Kundenerlebnis zu bieten und die Kundenbindung zu steigern. Diese Lösungen bieten Marketer messbare Interaktionsmöglichkeiten wie Geo-Fence-Elemente für standortspezifisches Targeting, virtuelle Events und Schaufenster.

Massendaten und Analytik verbessern die Content-Planung, Dokumentation und Kundenbindung und kommen Unternehmen bei der Umstellung auf digitale Prozesse enorm zugute.

Stimme-Marketing basiert auf Technologien von Surround-Sound-Systemen, Soundbars, Subwoofern, Smart Speakern, virtuellen Assistenten, Smartphones, mobilen Geräten, Musikdiensten und anderen Technologien [2].

Es gibt auch eine generative künstliche Intelligenz. Generative künstliche Intelligenz ist künstliche Intelligenz, die als Reaktion auf die Eingabeaufforderung oder Anfrage eines Benutzers originelle Inhalte wie Text, Bilder, Videos, Audio oder Softwarecode erstellen kann [3]. Sie beschreibt die Algorithmen (wie ChatGPT), mit denen neue Inhalte erstellt werden können, darunter Audio, Code, Bilder, Text, Simulationen und Videos. Jüngste Durchbrüche auf diesem Gebiet haben das Potenzial, unsere Herangehensweise an die Inhaltserstellung drastisch zu verändern. In den Monaten und Jahren seit dem Aufkommen von ChatGPT im November 2022 hat die generative KI enorme Fortschritte gemacht. Jeden Monat werden neue Tools, Regeln und iterative technologische Fortschritte eingeführt. Während viele auf ChatGPT (und KI und maschinelles Lernen im Allgemeinen) mit Angst reagierten, birgt maschinelles Lernen eindeutig das Potenzial, Gutes zu bewirken. Seit seiner breiten Einführung hat maschinelles Lernen in zahlreichen Branchen Wirkung gezeigt und beispielsweise medizinische Bildanalysen und hochauflösende Wettervorhersagen ermöglicht. Eine McKinsey-Umfrage aus dem Jahr 2022 zeigt, dass sich die KI-Nutzung in den letzten fünf Jahren mehr als verdoppelt hat und die Investitionen in KI rasant steigen. Es ist klar, dass generative KI-Tools wie ChatGPT (GPT steht für Generative Pretrained Transformer) und der Bildgenerator DALL-E (sein Name ist eine Mischung aus dem surrealistischen Künstler Salvador Dalí und dem sympathischen Pixar-Roboter WALL-E) das Potenzial haben, die Art und Weise, wie verschiedene Berufe ausgeführt werden, zu verändern. McKinsey-Studien zufolge könnten Anwendungen generativer KI die Weltwirtschaft jährlich um bis zu 4,4 Billionen US-Dollar steigern [4].

Die wichtigsten Innovationen im modernen Dienstleistungsmarketing sind Internet-Technologien, künstliche Intelligenz, erweiterte Realität, Massendaten und Analytik, Stimme-Marketing. Es gibt auch eine generative künstliche Intelligenz.

Literaturverzeichnis

1. Eurostat. Glossary: Marketing innovation. 2025. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Marketing_innovation (Zugriffsdatum: 05.07.2025).
2. Wallner S. Top 9 Marketing Technology Trends & Innovations in 2025. 2022. URL: <https://www.startus-insights.com/innovators-guide/marketing-technology-trends-innovation/> (Zugriffsdatum: 05.07.2025).
3. Stryker C., Scapicchio M. What is generative AI? 2024. URL: [https://www.ibm.com/think/topics/generative-ai#:~:text=Generative%20AI%20relies%20on%20sophisticated,interfaces%20\(APIs\)%20by%202026.](https://www.ibm.com/think/topics/generative-ai#:~:text=Generative%20AI%20relies%20on%20sophisticated,interfaces%20(APIs)%20by%202026.) (Zugriffsdatum: 05.07.2025).
4. McKinsey Insights. What is generative AI? 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-generative-ai> (Zugriffsdatum: 05.07.2025).

Басюркіна Н.Й.,
д.е.н., професор,
Лизогуб А.О.,
аспірант

Одеський національний технологічний університет (Україна)

ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

Досвід країн, які пройшли через процес післявоєнної відбудови, доводить, що не існує єдиного універсального методу для відновлення економіки після війни. Кожна країна має свої унікальні економічні, геополітичні і культурні особливості, і відновлення варіюється в залежності від цих чинників [1; 2]. Однак, незважаючи на ці відмінності, існують загальні стратегії, які використовувались у країнах для успішної післявоєнної відбудови економіки:

- державне антикризове регулювання, яке допомагає активізувати процеси відновлення національного виробництва;
- лібералізація економіки, сприяє відкриттю ринків, залученню інвестицій;
- розвиток високотехнологічних галузей економіки для створення інновацій та підвищення конкурентоспроможності;
- створення експортно-орієнтованої економіки для розвитку зовнішньої торгівлі та збільшення обсягів експорту;
- залучення значних зовнішніх фінансових ресурсів для підтримки процесу відновлення [3].

Головний акцент після перемоги має бути зроблений на потребі внесення основного та обігового капіталу і використанні новітніх технологій та управлінських інновацій, які сприятимуть створенню нових підприємств.

Саме тому при розробці плану відновлення та реформування економіки України велика увага має бути приділена ефективній кредитній політиці та стимулюванню приватних інвестицій. Ці заходи сприятимуть збільшенню кількості робочих місць для громадян України, в тому числі тих, хто планує повернутися додому після війни з інших регіонів або з-за кордону, а також демобілізованих військовослужбовців.

Потенційними джерелами післявоєнної відбудови України можуть бути централізована урядова підтримка постраждалих регіонів та міжнародна технічна допомога у формі грантів, репарації, приватні інвестиції, фінансова допомога у формі пільгових кредитних ліній з боку міжнародних фінансових інститутів – Світовий банк (СБ), Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), Європейський інвестиційний банк (ЄІБ) тощо [4].

Під час відновлювального періоду в різних регіонах України виникне потреба у робочій силі для подолання наслідків збройної агресії та відбудови інфраструктури, підприємств, житлового фонду тощо. Це, в свою чергу, призведе до потреби у внутрішньому переміщенні працівників. В такому контексті вже сьогодні необхідно проводити структурні зміни в економіці, що передбачають реорганізацію ринку праці на новій основі. Ринок праці має бути різновекторним

і спрямованим як на внутрішні, так і на зовнішні сегменти.

До головних реформ в післявоєнній економіці України варто віднести перебудову структури економіки, реформу механізмів регулювання малого і середнього бізнесу, ринку праці, управління державною власністю, правоохоронних органів, реформу ринків, імплементацію економічної частини Угоди про асоціацію між Україною та ЄС [4].

Відновлення та глобальна перебудова вітчизняної економіки є основними завданнями на післявоєнний період. За таких умов, сучасну ситуацію слід розглядати, в першу чергу, в контексті пошуку нових можливостей для економічного розвитку країни у світовому масштабі, імпортно-експортного переспрямування на нові ринки, пошуку надійних союзників та торгових партнерів, пошуку нових сфер розвитку вітчизняної економіки, з поступовим переходом від експорту сировини та необробленої сільськогосподарської продукції до створення додаткової вартості та запровадження високотехнологічного інноваційного виробництва, з акцентом на максимальне використання наявного географічного та природно-кліматичного потенціалу.

Узагальнення негативного впливу війни на соціально-економічні процеси в Україні та аналіз загального стану національної економіки дозволили визначити сутність і зміст заходів повоєнного відновлення. Нині Україна зіштовхується зі значним спектром соціально-економічних проблем, які залишаються актуальними і в період післявоєнного відновлення. Отже, необхідно ідентифікувати ці виклики та розробити стратегії для їх подолання, з метою зменшення негативного впливу на соціально-економічні процеси в країні [2].

Відновлення економіки України вимагає комплексних заходів на всіх рівнях, охоплює реформу структури виробництва, залучення інвестицій, розвиток високотехнологічних галузей тощо. Зауважимо на тому, що успіх у післявоєнній відбудові полягає в пошуку оптимальних рішень та стратегій, які здатні забезпечити сталий і стабільний розвиток України в майбутньому.

Література

1. Басюркіна Н.Й. та ін. Трансформації вітчизняного підприємництва в умовах ризиків і загроз сьогодення: монографія / [Н. Й. Басюркіна, О. О. Богданов, А. В. Гріщенко, О. В. Демченко та ін.]; за ред. д.е.н., проф. Н.Й. Басюркіної; Одеський національний технологічний університет. Одеса: ОНТУ, 2023. 467 с.
2. Орел Ю. Л., Прочан А. О., Нестеренко О. П. Перспективи післявоєнного відновлення економіки України: реалії сьогодення. Академічні візії. Вип. 31. 2024. С. 1-13. <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1060/940> (дата звернення: 05.02.2025).
3. Вітер О., Килин О., Стручок Н. Європейські стратегії післявоєнної відбудови економіки. *Таврійський науковий вісник*. 2023. № 16. С. 15–21. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.2> (дата звернення: 06.02.2025).
4. Охріменко О., Попов Р. Повоєнна відбудова України: потенціал та стратегія перетворень. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-7> (дата звернення: 06.02.2025).

ВИКОРИСТАННЯ СТАНДАРТУ ISO 56003 ДЛЯ ПОБУДОВИ ІННОВАЦІЙНИХ ЕКОСИСТЕМ

У сучасному взаємопов'язаному світі інновації більше не відбуваються ізольовано. Найуспішнішими організаціями є ті, що функціонують у динамічних інноваційних екосистемах – мережах партнерів, співробітників та зацікавлених сторін, які працюють разом, щоб створювати, розробляти та виводити на ринок інноваційні рішення.

У липні 2019 р. в Україні затверджено Стратегію розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року, метою якої є розбудова національної інноваційної екосистеми для перетворення креативних ідей на інноваційні продукти (послуги) та виведення їх на ринок [1].

З метою створення методології для якісного впровадження інновацій та досягнення цілей сталого розвитку було розроблено серію міжнародних стандартів ISO 56000 «Інноваційний менеджмент». Мета цих стандартів – визначити концепцію, принципи та інструменти для впровадження інновацій в діяльності підприємств та організацій. На основі цих стандартів в Україні у 2022 році було прийнято Національні стандарти з управління інноваціями, гармонізовані з міжнародними та європейськими стандартами: ДСТУ EN ISO 56000:2022. Управління інноваціями. Загальні принципи і словник; ДСТУ EN ISO 56002:2022 Управління інноваціями. Інноваційна адміністративна система. Керівництво; ДСТУ EN ISO 56003:2022. Управління інноваціями. Інструменти та методи для інноваційної співпраці. Керівництво; ДСТУ CEN ISO/TR 56004:2022. Оцінка управління інноваціями. Керівництво; ДСТУ EN ISO 56005:2022. Управління інноваціями. Інструменти і методи для інтелектуального управління власністю. Керівництво [2, 3].

ISO 56003 – це керівний стандарт, який допомагає організаціям управляти інноваційними партнерствами в ширшому контексті інноваційної екосистеми. Цей стандарт пропонує практичні інструменти та методології для виявлення, встановлення та оптимізації партнерств, що стимулюють спільні інновації [4].

ISO 56003 є важливим для організацій, які прагнуть побудувати та підтримувати інноваційні екосистеми, що використовують зовнішню експертизу, отримують доступ до нових ринків та прискорюють інноваційний процес. Стандарт охоплює повний життєвий цикл управління партнерством – від початкової ідентифікації та оцінки до постійної співпраці та остаточного припинення або поновлення.

ISO 56003 окреслює кілька критичних елементів, необхідних для ефективного управління партнерством в рамках інноваційної екосистеми.

Визначення партнерів екосистеми: В рамках інноваційної екосистеми вкрай важливо визначити правильних партнерів, які привносять додаткові можливості, ресурси та перспективи. Стандарт ISO 56003 надає рекомендації

щодо визначення потенційних партнерів екосистеми, незалежно від того, чи є вони постачальниками, клієнтами, стартапами, академічними установами чи іншими організаціями.

Оцінка відповідності екосистеми: Успішні інноваційні екосистеми потребують партнерів, які не тільки здатні, але й культурно та стратегічно узгоджені. Стандарт ISO 56003 пропонує методи оцінки відповідності партнера екосистемі, враховуючи такі фактори, як інноваційний потенціал, стратегічні цілі та культурна сумісність.

Укладення угод про співпрацю: Для забезпечення ясності та запобігання непорозумінням в рамках інноваційної екосистеми стандарт ISO 56003 допомагає організаціям укладати офіційні угоди, які визначають ролі, обов'язки та очікування кожного партнера. Ці угоди також стосуються ключових сфер, таких як права інтелектуальної власності, конфіденційність та вирішення спорів.

Управління співпрацею в екосистемі: Ефективне управління постійною співпрацею є важливим для успіху інноваційної екосистеми. ISO 56003 пропонує стратегії для управління комунікацією, координації діяльності та підтримки відповідності інноваційним цілям.

Оцінка та розвиток екосистеми: Інноваційні екосистеми повинні бути динамічними, розвиватися в міру виникнення нових можливостей та викликів. ISO 56003 підкреслює важливість регулярної оцінки партнерств, щоб забезпечити їх продовження приносити цінність.

Впровадження стандарту ISO 56003 є критично важливим для організацій, які прагнуть створити та підтримувати процвітаючі інноваційні екосистеми. Забезпечуючи структуровану основу для управління цими екосистемами, ISO 56003 гарантує, що створені партнерства будуть продуктивними та взаємовигідними.

Список використаних джерел:

1. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року. – Розпорядження КМУ від 10.07.2019 № 526-р.
2. Про прийняття та скасування національних стандартів, поправки до національного стандарту. – Наказ Державного підприємства «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості № 248 від 19.12.2022.
3. Національні стандарти з управління інноваціями. Офіційний сайт Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=576f24ee-7767-436e-8b91-8a9550e6d2ef&title=KerivnitstvaOrganizatsiiEkonomichnogoSpivrobitnitstvaTaRozvitku-oesr-natsionalniStandartiZUpravlinniaInnovatsiiami>.
4. ISO 56003:2019 Innovation management — Tools and methods for innovation partnership — Guidance. URL: <https://www.iso.org/standard/68929.html>

Брикайло Є.Б.

аспірант

Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля (Україна)

Shi Guangming

аспірант

Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля (Україна)

THE FUNCTIONAL PURPOSE OF REGIONAL INNOVATION SYSTEMS

The regional innovation system fulfils its functional purpose to achieve a specific goal related to improving economic activity at the national level. However, within large cities, the system can manifest itself in a special way. A striking example is the activity of RIS in cities with a population of over one million, such as Kyiv, Odesa, and Dnipro. In this case, the RIS operating in these cities have a slightly different functional focus. In this case, RIS have a sufficient level of independence, but at the same time are able to perform at a high level and have a positive impact on the inflow of investment resources, as well as stimulate the activities of enterprises and organisations that are part of their infrastructure.

From the point of view of empirical classification, regional innovation systems not only influence the production process within their territory, but also have a direct impact on the possibility of optimising regional economic policy and the national economic structure.

The impact of RIS on the production process is manifested in the fact that these structures are the basis for the unification and further functioning of such business structures as technology parks, business incubators, growth poles, etc.

On the other hand, the optimising influence of RIS on economic policy is manifested in the creation of conditions for competition between enterprises, which leads to positive changes in business processes and affects the quality of the final product and services, thereby raising the standard of living of the population.

The transformations in the national economic structure that arise from the formed features of the RIS functioning are mainly related to the fact that the RIS is one of the most important elements of the NIS and also affects the effectiveness of measures to ensure sustainable economic development [2].

The effectiveness of the subsystems formed within the RIS is determined by a number of features:

1. The economic structure of the region. Regions with a diverse economic structure are generally more resilient to economic shocks and have greater potential for innovative processes. In addition, regions with a high degree of specialisation in a particular field are more likely to become centres of excellence due to their high level of attractiveness for investment.

2. Historical and cultural factors. Regions with a rich history of trade and support for collective learning and knowledge sharing have greater advantages in adapting new ideas and, therefore, a higher culture of innovation. In addition, the level of entrepreneurial risk determines the innovative activity of a region.

3. Educational and scientific base. The presence of universities and research institutes, as well as the level of accessibility and quality of education, usually correlate with a high degree of innovation activity, as they become centres of scientific knowledge and technological development. The interaction between science and business is also of considerable importance, as their coordinated work contributes to accelerating the commercialisation of innovations and technologies [3].

The development of a regional innovation system largely depends on the support of the regional government through the creation of specialised programmes and funds that provide financing for start-ups and innovative projects. RIS, in turn, creates conditions under which the elements of the system can combine and interact with each other without significant restrictions to produce and disseminate new knowledge and technologies. And as previously emphasised, these conditions contribute to the development of an innovative economy not only at the regional level, but also at the national level.

The regional innovation system in modern economic research is seen as a key element of sustainable economic development, helping regions adapt to the challenges of globalisation and technological change. The essence of the RIS lies in the region's ability to create, disseminate and use new knowledge and technologies through a network of interconnected elements, including universities, research institutes, enterprises and government bodies. These elements interact with each other, contributing to the development of the innovation process and increasing the competitiveness of the region. The main content of this category involves the existence of conditions for the effective exchange of knowledge and technologies, as well as the stimulation of creativity and entrepreneurial activity.

Research in this field focuses on cross-sectoral cooperation and partnership, which leads to the emergence of cluster structures. Effective RIS increases the attractiveness of the region for investors and talented specialists, contributes to the creation of new jobs and improves the quality of life. An important aspect of modern research is understanding the role of state regulation and support for innovation policy aimed at removing barriers and creating an ecosystem for participants in the innovation process.

References:

1. Fitjar, R. D., Benneworth, P., & Asheim, B. T. (2020). *Towards regional responsible research and innovation? Integrating RRI into regional innovation strategies*. *Regional Studies*, 54(10), 1371–1383. <https://doi.org/10.1080/00343404.2019.1698726>
2. Hassink, R., Isaksen, A., & Trippel, M. (2022). *Towards a comprehensive understanding of new regional industrial path development*. *Regional Studies*, 56(3), 402–414. <https://doi.org/10.1080/00343404.2021.1894215>
3. Rodríguez-Pose, A., & Bartalucci, F. (2023). *Innovation and regional growth in the European Union: The neglected role of demand*. *Research Policy*, 52(2), 104664. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2022.104664>

Булатніков С.О.,
аспірант
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля (Україна)
Liu Yang,
аспірантка
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля (Україна)

APPROACHES TO HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN AN INNOVATIVE ENTERPRISE

The goal of human resource management at the environmental level is detailed at lower levels. At the enterprise level, the goal of human resource management is to integrate the disparate elements of the organisational system into a single functional and managerial complex aimed at ensuring the effectiveness of the enterprise's intellectual and economic activities. At the project team level, the goal is to create synergy in intellectual activity, which improves the results of employees' creative activity. At the individual level, the goal is the individual development of the employee, the activation of their creative activity, and the effective combination of natural and artificial intelligence.

We consider intellectual capital management to be the process of purposefully influencing the elements of an enterprise's intellectual capital, whereby value is created through the generation and increase of knowledge, the development of innovation and infrastructure, the creation of a favourable climate, and changes in the mindset of managers, thereby strengthening the enterprise's competitive position in the market.

When organising intellectual activity in an enterprise, there are three conceptual approaches, each of which differs in the nature of the involvement of subjects at different levels in the formation and use of intellectual capital.

1. Traditional approach. Intellectual resources come to the enterprise from the external environment. The enterprise makes maximum use of the intellectual infrastructure created by society and business entities, as well as ready-to-use information, knowledge and intellectual resources. At the same time, the enterprise strives to minimise the costs of intellectual activity and focuses on searching for and evaluating incoming intellectual resources. The enterprise tries to make the most of the acquired knowledge and information, which is facilitated by the management's focus within the enterprise on the rational use of acquired resources, the creation of an accessible corporate information environment, and the development of information technologies. The traditional approach is not capable of making enterprises leaders in intellectual activity, but it is sufficient for survival and ensuring the effective functioning of the enterprise.

2. Cooperation approach. With this approach, the enterprise adheres to the establishment of contractual relationships with counterparties that form the intellectual infrastructure. The formation of intellectual resources, information, and knowledge occurs collectively through interaction and cooperation. The implementation of this approach may vary depending on the scope and coverage, thus forming an industry or regional partnership.

Industry partnerships in intellectual activities manifest themselves in vertical or horizontal cooperation, in which companies join forces to create a specific product for a specific industry. In vertical cooperation, a chain of intangible value creation is formed in the course of the material value creation chain, adding innovative components to traditional logistics, production and marketing processes. In horizontal cooperation, enterprises unite in research, educational and other intellectual activity institutions. The main problem with industry cooperation – the geographical distance between partners – is often solved through the Internet.

Regional cooperation means the formation of clusters of enterprises in one region that are similar in terms of the technologies, equipment, raw materials, etc. they use. These enterprises are not competitors because their goods and services differ in their consumer purpose.

Another option for cooperation is outsourcing, whereby independent organisations are involved in joint long-term intellectual activities. High-quality intellectual services are achieved through the specialisation and experience of the contractors. Regional cooperation can also use outsourcing, which allows costs to be shared and reduced among all participants in the partnership.

3. Integration approach. This approach includes internal and external integration. With internal integration, the enterprise itself creates internal institutions, thus achieving independent intellectual activity. At the same time, intellectual clusters (creative groups) are managed, their development, formation and interaction are directed. In external integration, a corporation is created that includes enterprises engaged in educational, research, production, legal and other activities. The external integration approach is quite costly and requires significant investment. At the same time, it contributes to the implementation of the intellectual leader strategy. With this approach, the intellectual independence of the enterprise increases, and its competitiveness improves.

Accordingly, the transition from the traditional approach to the integration approach is characterised by an increase in intellectual activity costs, strengthening of competitive advantages, reduction of the influence of the external environment, and more stringent requirements for the management of the enterprise's intellectual capital.

References:

1. Khaustova, V.Ye., & Illyashenko, S.M. (2020). Assessment of the Development of Intellectual Capital of Higher Education Institutions in the Knowledge Economy. *Economics and the State*, (3), 57–62.
2. Savchenko, T.H., & Kovalenko, L.V. (2023). Formation of Intellectual Capital of Enterprises in the Context of Globalization. *Economy and Organization of Management*, 3(51), 48–55. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.3.7>
3. Kianto, A., Ritala, P., Vanhala, M., & Hussinki, H. (2018). Reflections on the criteria for the evaluation of intellectual capital: Towards a holistic understanding. *Journal of Intellectual Capital*, 19(4), 769–789. <https://doi.org/10.1108/JIC-12-2017-0184>

Василюк О.В.

асистент кафедри економіки та права

Український державний університет науки і технологій ННІ УДХТУ (Україна)

Кучкова О.В.

к.е.н, доцент, кафедри маркетингу та логістики

Український державний університет науки і технологій ННІ УДХТУ (Україна)

ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА В ВОЄННИХ УМОВАХ

В сучасних умовах інноваційно-інвестиційні аспекти є основою для стратегічного розвитку будь-якого підприємства. Розглядається інноваційна діяльність не лише як процес створення чогось нового, а як нерозривний зв'язок з інвестиційною політикою, яка забезпечує фінансове підґрунтя для втілення цих нововведень. Інновації є рушійною силою, що генерує конкурентні переваги, дозволяє оптимізувати виробничі процеси та створювати нові продукти, тоді як інвестиції виступають інструментом для фінансування цих змін.

Аналіз наукової літератури дозволяє виокремити два основні підходи до розуміння терміна «інноваційність»:

1. підхід «якісне поняття: інноваційність» — це властивість об'єкта (продукту, технології, явища) бути новим і здатним підвищити ефективність. Це якісна характеристика, що підкреслює наявність новизни та її потенціал для покращення економічних показників;

2. підхід «кількісне поняття: рівень інноваційності» — це кількісна міра, що дозволяє оцінити ступінь впливу інновації. Ця оцінка ґрунтується на розрахунку зміни економічних показників, що відбулися в результаті впровадження нововведення.

Таким чином, інноваційність описує наявність новизни, а рівень інноваційності — її масштаб та вплив.

На макрорівні інноваційний тип розвитку передбачає не лише технологічні чи продуктові нововведення, а й значне покращення суспільних, екологічних та соціально-політичних стандартів.

Було встановлено, що інноваційна діяльність є рушійною силою розвитку, а інвестиції виступають її фінансовим забезпеченням. Основними ключовими інструментами, що сприяють підвищенню ефективності цих процесів, зокрема:

- системний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства для ідентифікації інноваційних можливостей;
- використання сучасних методів оцінки ефективності інвестиційних проєктів, що враховують як фінансові, так і нефінансові показники;
- диверсифікація джерел фінансування інноваційних проєктів (власні кошти, залучення венчурного капіталу, державні програми підтримки).

Інноваційний тип розвитку — це комплексна стратегія, що об'єднує впровадження нових технічних, продуктових чи управлінських рішень з метою покращення суспільно-екологічних та соціально-політичних умов, за умови створення відповідної інфраструктури та фінансової підтримки.[1]

Інноваційно-інвестиційна діяльність розглядається як ключовий чинник економічного зростання країни. В Україні ефективне впровадження інновацій та залучення інвестицій безпосередньо залежить від стану інфраструктурно-логістичної та фінансово-економічної систем. Розвинена транспортна, енергетична та цифрова інфраструктура створює сприятливі умови для функціонування підприємств, зменшує логістичні витрати, прискорює обмін інформацією та спрощує доступ до ринків. Наприклад, оновлення доріг, залізничних шляхів та портів потужностей є не лише інвестицією в основний капітал, а й фундаментальною передумовою для розвитку інноваційних виробництв.

В умовах сучасних викликів, зокрема воєнного стану, питання інфраструктурного забезпечення набуває особливої гостроти. Пошкоджені об'єкти енергетичної та транспортної інфраструктури створюють значні перешкоди для інноваційної діяльності та стримують приплив інвестицій. Однак, саме в цей період формується потреба у впровадженні інноваційних рішень у сфери логістики та управління. Залучення інвестицій у відбудову та модернізацію інфраструктури, що базується на «зелених» та енергоефективних технологіях, може стати потужним стимулом для інноваційного розвитку економіки нашої країни в цілому.

Висновок. Таким чином, інноваційно-інвестиційний розвиток на рівні окремого підприємства неможливий без врахування макроекономічного контексту, а саме інфраструктурної складової. Успішне функціонування підприємств залежить від здатності держави та бізнесу спільно інвестувати в оновлення та побудову сучасної інфраструктури, що стимулюватиме технологічний прогрес, підвищуватиме ефективність та забезпечить сталий розвиток економіки України.

Основною стратегією розвитку підприємства є створення передумов тривалого зростання та прибуткової роботи завдяки інноваційності його технологічно-продуктової та інформаційно-управлінської діяльності. На мезорівні інноваційна політика має бути скерована на створення інфраструктурно-логістичного забезпечення та фінансово-економічної складової [2].

Результати дослідження підтверджують, що успішний розвиток підприємства в сучасних умовах можливий лише за умови комплексного підходу до управління інноваціями та інвестиціями. Розроблена інноваційно-інвестиційна стратегія має бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою на довгострокову перспективу.

Список використаних джерел:

1. Татаренко Н. О., Поручник А. М. Теорії інвестицій. Київ: КНЕУ, 2000. 160 с.
2. Скворцов Д. І. Інновація, інноваційність та інноваційний розвиток з позицій економічної теорії. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2013. № 776. С. 309-314.

ІННОВАЦІЇ В СИСТЕМІ РЕЗИСТЕНТНОЇ МОДЕЛІ ЕКОНОМІКИ

У контексті глобальних викликів, формування економічно стійкої держави є стратегічним завданням. Ключовою передумовою цього процесу виступає розбудова пріоритетних галузей економіки, здатних забезпечити приріст валового внутрішнього продукту, зростання зайнятості населення та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Саме такі галузі мають стати основою резистентної моделі економіки – системи, що адаптується до викликів і водночас зберігає здатність до розвитку. Досягнення цієї мети неможливе без широкого впровадження інновацій, які сьогодні слід розглядати як рушійну силу економічного прогресу, стійкості та суверенності. Попри те, що фінансові й суспільні ресурси України спрямовані на зміцнення національної обороноздатності, у світі невідпинно зростає технологічна потужність, удосконалюються бізнес-моделі та підвищується продуктивність. Саме тому майбутня економічна модель України повинна базуватися на принципах резистентності, де інноваціям належатиме системоутворююча роль.

Поняття «резистентність» має міждисциплінарне походження та бере свій початок у природничих науках, насамперед у біології та медицині. Етимологічно термін походить від латинського *resistentia*, що означає «опір» або «протидія». Первинно він використовувався для позначення здатності живих організмів протистояти зовнішнім впливам, зокрема – стійкості мікроорганізмів до антибіотиків. Згодом концепт резистентності було адаптовано до гуманітарних і соціально-економічних дисциплін, де ним окреслюється спроможність економічних систем, ринків, інституцій та суб'єктів господарювання чинити опір деструктивним впливам, адаптуватися до них і забезпечувати безперервне функціонування. У широкому розумінні резистентність трактується як динамічна властивість системи, що поєднує здатність до протидії негативним чинникам та гнучкого пристосування до змінного середовища [1].

Інновації відіграють ключову роль у формуванні резистентної економічної моделі, виступаючи не лише рушієм економічного зростання, а й основою адаптивної стійкості до зовнішніх шоків. Справедливо зазначає Сільвія Роккетта у своєму дослідженні «*Resilience and Innovation: A Conceptual Approach*»: «Адаптивна резистентність економічної системи передбачає не лише відновлення після дестабілізуючих подій, але й здатність до трансформації через створення нових шляхів зростання, що ґрунтуються на інноваціях» [2]. Згідно з еволюційною економічною теорією, інновації, як радикальні, так і інкрементальні, є результатом ендогенного створення знань та їхньої комерційної експлуатації, що сприяє реорганізації економічної структури для мінімізації впливу криз. Приклади, такі як високотехнологічний кластер у Кембриджі та керамічний район Сассуоло, демонструють, як інноваційні процеси, підкріплені підприємницькою діяльністю та локальними знаннями, забезпечують стійкість

регіональних економік до рецесійних шоків. Впровадження інновацій у пріоритетні галузі економіки є невід’ємною умовою формування резистентної моделі, здатної протистояти глобальним викликам і забезпечувати довгостроковий розвиток.

Інновації є наріжним каменем резистентної економічної моделі для України, забезпечуючи не лише економічне зростання, але й адаптивну стійкість до криз, спричинених війною. Фундаментальні дослідження та інвестиції в людський капітал, зокрема через розвиток науки та освіти, є основою ефективної інноваційної політики [3]. Попри низьку наукову продуктивність України, порівняно з іншими країнами [4], інтеграція з міжнародною науковою спільнотою, зокрема через програми Horizon Europe та співпрацю з США, відкриває нові можливості для створення знань і їх комерціалізації.

Отже, для України впровадження інновацій у ключові сектори, підкріплене міжнародною співпрацею та державною підтримкою, є критично важливим для формування резистентної економіки, здатної протистояти глобальним викликам і забезпечувати стійке зростання. Посилення інноваційної екосистеми через створення науково-дослідних центрів, індустриальних парків, підтримку стартапів та стимулювання співпраці між університетами й бізнесом сприятиме трансформації економічної структури, підвищуючи її адаптивність до сучасних викликів. Міжнародна співпраця, зокрема через грантові програми та партнерства з провідними науковими центрами світу, дозволить залучити ресурси для розвитку та комерціалізації досліджень. Такий підхід повинен зміцнити економічну стійкість України і забезпечити її конкурентоспроможність на глобальному ринку.

Список використаних джерел

1. Вергелюк Ю. Ю. Підходи до формування фінансової резистентності України в умовах посилення боргової залежності. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал*. 2025. № 36(64). С. 69–75. DOI: [https://www.doi.org/10.25264/2311-5149-2025-36\(64\)-69-75](https://www.doi.org/10.25264/2311-5149-2025-36(64)-69-75)
2. Rocchetta S. Resilience and Innovation: A Conceptual Approach. *Innovation - Research and Development for Human, Economic and Institutional Growth*. 2024. DOI: <https://www.doi.org/10.5772/intechopen.113842>
3. Bezvershenko Y., Ganguli I., Talavera O. & Gorodnichenko Y. Innovation for economic resilience: Strengthening Ukraine's human capital and science sector. London: CEPR, 2025. URL: <https://cepr.org/voxeu/columns/innovation-economic-resilience-strengthening-ukraines-human-capital-and-science>
4. PISA 2022 Results (Volume I and II) - Country Notes: Ukrainian regions (18 of 27). 2023. OECD. URL: https://www.oecd.org/en/publications/pisa-2022-results-volume-i-and-ii-country-notes_ed6fbcc5-en/ukrainian-regions-18-of-27_78043794-en.html

Ганцяк М.О.
доктор філософії (PhD)
Державний науково-дослідний інститут
інформатизації та моделювання економіки (Україна)

ФОНДОВИЙ РИНОК У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Злагожене функціонування усіх ринків та елементів національної економіки – запорука реалізації наявного потенціалу для економічного відновлення. У контексті негативних подій, що сьогодні мають місце в Україні та чинять нищівний вплив на усі сфері суспільного та економічного буття, постає питання залучення ринкових механізмів у їх відновлення. Фондовий ринок здавна вважався платформою мобілізації, формування, розподілу та перерозподілу капіталу в економіці. Проте з набуттям Україною незалежності не вдалось побудувати ефективного фондового ринку з об'єктивних та суб'єктивних причин. Низька капіталізація ринку, недопрацьовані механізми його регулювання, недостатній захист прав та гарантій інвесторів і емітентів – усе це не дозволяє повною мірою реалізовувати функції фондового ринку. В той же час, основним стримуючим чинником його розвитку вважаємо відсутність системного підходу в форсуванні інвестиційних процесів та розвитку інвестиційних механізмів, де б фондовий ринок посідав чільне місце. З настанням необхідності повоєнної відбудови ще більш актуалізується питання залучення фондового ринку в інвестиційні процеси та посилення його ролі у фінансуванні проєктів відбудови.

Незважаючи на чималі складнощі, що спіткали фінансову та економічну системи України, фондовий ринок, попри все, продовжує функціонувати. Численна кількість науковців і практиків звертають увагу на чинники, що гальмують розвиток вітчизняного фондового ринку. Серед них, зокрема, особливе місце посідає моноінструментарна структура фондового ринку з фокусом на обслуговування обігу державних боргових інструментів. З одного боку, ринок ОВДП дозволяє утримувати «на плаву» весь фондовий ринок, адже, фактично, більша частина його капіталізації забезпечується операціями з купівлі-продажу державних облігацій. З іншого боку постає питання: чому на ринку відсутній корпоративний сегмент і як це впливає на національну економіку. Серед проявів моноінструментарної структури фондового ринку України можна виокремити [1]: 1) Для держави: основне джерело фінансування дефіциту бюджету, підвищення ринкової привабливості боргових інструментів, зміцнення довіри інвесторів; 2) Для інших потенційних позичальників: обмежений доступ до капіталу, конкуренція за інвестиційні ресурси, слабкий розвиток альтернативних інструментів; 3) Для інвесторів: обмежений вибір інвестиційних інструментів, висока привабливість ОВДП, зростання участі нерезидентів. В цілому окресленні прояви переважання ОВДП серед інструментів фондового ринку мають негативні наслідки, проте забезпечують ряд переваг для позичальника в особі держави.

Описана вище ситуація підтверджує неспроможність фондового ринку України виконувати функції драйвера економічного відновлення України в повоєнній відбудові. Практика демонструє значний потенціал фондового ринку, що виконує функцію підсилення інвестиційних процесів та сприянню економічного зростання в країнах світу. Численні дослідження підтверджують наявність кореляції між показниками розвитку фондового ринку та динамікою ВВП, щоправда з певним часовим лагом. Показовими є обрахунки в дослідженні Radke M. [2], які доводять, що зміни у значеннях біржових індексів у більшості європейських країн позитивно корелюють зі змінами ВВП. Для України це може свідчити про те, що розвиток фондового ринку – зокрема через залучення інвестицій у державні та корпоративні цінні папери – здатен стимулювати економічне відновлення шляхом фінансування інфраструктурних проєктів і підтримки зростання ВВП. Подібна взаємозалежність простежується, зокрема, на прикладі Польщі, де зафіксовано тісний зв'язок між динамікою біржових індексів та темпами економічного зростання.

Втім, умовою забезпечення позитивної ролі фондового ринку України фінансуванні проєктів повоєнної відбудови є підвищення рівня його капіталізації. Це стає можливим лише за умови залучення до діяльності на фондовому ринку всіх фінансових посередників, а також мобілізація фінансового потенціалу домогосподарств. Поки що досить вагомою є роль банківських установ на фондовому ринку, які розміщують значну частку власних активів в ОВДП. Однак, банки зберігають попит лише на ці інструменти фондового ринку, ніяк не сприяючи розбудові корпоративного сегменту. До того ж, це призводить до зміщення та парадоксального викривлення економічного призначення банківської системи [3]. Саме тому можна стверджувати про відсутність системного підходу до стимулювання інвестиційної активності серед регулюючих органів.

Фондовий ринок України наразі не є повноцінним драйвером економічного відновлення, хоча має значний потенціал для мобілізації інвестицій. Його розвиток стримує моноінструментарна структура з домінуванням державних облігацій, що обмежує корпоративний сектор і диверсифікацію. Для підвищення ефективності потрібен системний підхід, активізація фінансових посередників і залучення ресурсів населення, що зробить ринок ключовим інструментом зростання та відбудови країни.

Список використаних джерел:

1. Hantsiak M., Brutskiy Y. Роль державних облігацій у розвитку фондового ринку України. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. №2(16). С. 371-380. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/486>
2. Radke M. The Stock Market Situation and Economic Growth – An Attempt to Assess the Dependence. *Journal of Finance and Financial Law*. 2021. №4(32). P.117-128. DOI: <https://doi.org/10.18778/2391-6478.4.32.08>

3. Вергелюк Ю. Ю., Ганцяк М. О. Діяльність банків України на ринку ОВДП як чинник фінансово-інтермедіаційного парадоксу. *Проблеми економіки*. 2025. №1. С. 288–295. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-1-288-295>

Гейко Л.М.

к.е.н., доцент

ДП «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»
(Україна)

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ АКТИВІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах повномасштабної війни в Україні питання залучення інвестиційних ресурсів у діяльність українських підприємств є надзвичайно актуальним. Знищення великої кількості підприємств та інфраструктури призвело до того, що багато іноземних інвесторів припинили інвестування (частково, а інколи і повністю). Призупинення інвестиційних вкладень за таких обставин є логічним бо з втратою об'єкта інвестування інвестиційний процес зупиняється. Слід зазначити, що до початку повномасштабного вторгнення у структурі джерел фінансування інвестицій переважали власні кошти підприємств та організацій, які характеризуються швидкістю залучення та високою віддачею за критерієм норми прибутковості капіталу. Їх використання суттєво знижує ризик неплатоспроможності та банкрутства підприємства. Як у 2021, так і 2023 та 2024рр. їх частка у загальному обсязі капітальних інвестицій була найбільшою – від 68,6% у 2021р. до 72,2 у 2023р. (табл. 1).

Таблиця 1

Структура капітальних інвестицій в Україні за джерелами інвестування у 2021 та 2024 рр., %

Джерела інвестування	2021рік	2023 рік	2024 рік
Власні кошти підприємств та організацій	68,6	72,2	71,0
Позикові кошти – всього:	5,1	3,0	3,9
у т.ч.:			
- кредити банків та інші позики	5,0	2,9	3,8
- кошти інвесторів-нерезидентів	0,1	0,1	0,1
Бюджетне фінансування – всього:	17,6	17,1	16,6
у т.ч.:			
- кошти місцевих бюджетів	8,4	7,2	5,7
- кошти державного бюджету	9,2	9,9	10,9
Кошти населення на будівництво житла	5,4	5,5	6,1
Інші джерела – всього:	3,3	2,1	2,4
УСЬОГО:	100,0	100,0	100,0

Джерело: [1]

У 2024 році обсяг внутрішніх інвестицій у підприємства України склав більш ніж 534,4 млрд. грн. [1].

З табл.1 видно, що 71,0 % з них проінвестували підприємства і організації, 16,6 % склали гроші державного та місцевих бюджетів. А банківські кредити у цьому обсязі складали лише 3,8 %.

Пріоритетними галузями для інвестування були агропромисловий сектор (перше місце), харчова промисловість, нерухомість та оборонна промисловість.

У 2024 році не дивлячись на війну, 70% компаній, що працюють в Україні, планують нові інвестиції. У 2023 році відсоток таких компаній був лише 57% [2].

В умовах війни українські компанії інвестують в економіку активніше за іноземців. У 2023 році прямі іноземні інвестиції (ПІІ) в Україні склали \$4,3 млрд., що значно більше ніж у 2022 році (\$250 млн.), але довоєнного рівня (\$7,95 млрд.) вони ще не досягли [2].

Аналіз показує нерівномірність інвестиційної діяльності, подальше розшарування підприємств за рівнем інвестиційної активності, що стає перешкодою на шляху до становлення підприємств як суб'єктів міжнародної інвестиційної діяльності. Слабкі інвестиційні позиції підприємств не дають змогу активно розвивати виробництво. В нинішніх умовах виникла ситуація, яку без залучення зовнішніх коштів (інвестицій) неможливо подолати. Безумовно, в Україні слід займатися відтворенням привабливих умов для майбутніх ПІІ і користуватися будь-якою можливістю привабити іноземних інвесторів ще в умовах війни. Але, враховуючи пов'язані з цим великі виклики, логічно віддавати перевагу активізації українських інвестицій.

Посилення уваги до внутрішніх інвесторів і підприємствам є своєчасним саме зараз, коли росія може відпугнути іноземних інвесторів новими хвилями руйнувань. Підтримуючи на цьому етапі українські компанії, держава може підготувати їх для співробітництва і конкурування з іноземними інвесторами, які у майбутньому прийдуть до України.

Головними помилками, які допускаються іноземними інвесторами в Україні – це занадто висока довіра до державних гарантій, недостатня довіра до партнерів, недостатня увага до вивчення ризиків ще до прийняття рішення про інвестування, бо сучасна Україна – це країна з високими ризиками, які мають бути виявлені та вивчені.

Зараз є величезний дефіцит фінансування масштабних фінансових проєктів, які необхідні для того, щоб відновити і модернізувати українську промисловість, забезпечити можливість відбудови країни. У цьому питанні аналітики роблять ставку на Український банк розвитку, який повинен залучати великі суми щодо таких проєктів.

Список використаних джерел:

1. Капітальні інвестиції за джерелами фінансування. Державна служба статистики України. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ibd/kindj/arh_kindj_2021_u.html
2. Почему прямых иностранных инвестиций недостаточно для спасения Украины. URL: <https://www.ipg-journal.io/ru/rubriki/ehkologija-i-ustoichivoe-razvitie/ehto-realnaja-ehkonomika-glupec-2187/>

ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ ІННОВАЦІЙ, ІНВЕСТИЦІЙ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЄКТУ

Оцінювання інвестиційного, інноваційного ризику та ризику інвестиційного проєкту – ключовий етап у процесі прийняття управлінських рішень. Методи оцінки цих ризиків частково перетинаються, але мають свої особливості залежно від об’єкта аналізу, суб’єкта дослідження, часових критеріїв і інших вимог.

Дослідження наукових та методичних праць [1-3] дозволив побудувати порівняльну таблицю застосовуваності різних методів (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна таблиця методів оцінювання ризиків

Метод	Інвестицій	Інновацій	Інвестиційного проєкту	Примітки
SWOT-аналіз ризиків	○	●	○	Виявляє слабкі сторони інновації
Ризик-матриця (Risk Map)	○	○	●	Візуальна оцінка ймовірності та впливу
Експертне оцінювання	●	●	●	Актуальне при нестачі точних даних
Імітаційне моделювання (метод Монте-Карло)	●	○	●	Для складних моделей із випадковими параметрами
Сценарний аналіз	●	●	●	Універсальний, застосовується до всіх типів ризиків
Дерево рішень	○	●	●	Враховує ймовірності та наслідки
Аналіз життєвого циклу	○	●	○	Ризики на кожному етапі інновації
Статистичні методи	●	○	●	Оцінювання фінансової нестабільності, порівняння ризиків різних об’єктів
Аналіз чутливості	●	○	●	Визначає, як змінюються показники при коливанні параметрів

Продовження таблиці 1

Метод	Інвестицій	Інновацій	Інвестиційного проекту	Примітки
Метод критичних значень	○	●	●	Обчислює критичний обсяг продажів
FMEA (Failure Mode and Effect Analysis)	○	●	○	Визначення найкритичніших збоїв
Оцінка вигід і витрат з урахуванням ризику	●	○	●	Врахування ризику у фінансових розрахунках
Індекс ризику / інтегральна оцінка	○	○	●	Дає зведену кількісну оцінку всіх ризиків

- використовується;
- менш характерно або носить другорядне значення.

На основі проведеного дослідження можемо зробити наступні висновки:

- оцінювання інвестиційного ризику робить акцент на прибутковості і фінансових коливаннях;
- дослідження інноваційного ризику найбільше приділяє уваги технологічній і ринковій невизначеності;
- аналізування ризику інвестиційного проекту передбачає інтеграцію всіх типів ризиків у межах конкретного проекту.

Список використаних джерел:

1. Башар Хабіб огли, Ш., & Кенан Рахіб огли, Г. (2024). Методи оцінки ризиків в інвестиційних проектах. *Економіка і регіон Economics and Region*, 4(95), 171–177. URL: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4\(95\).3623](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4(95).3623). (дата звернення: 08.07.2025).
2. Гулик Т.В, Горб Є.Ю. (2020). Методи оцінки ефективності інвестиційних проектів з урахуванням ризиків в умовах невизначеності. *Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 31 (70). 100-106. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_6/19.pdf.
3. Рудь О.О. (2024). Інвестиційний ризик-менеджмент: особливості аналізу та оцінки ризиків в інвестиційному проекті. *Економіка та суспільство*. 70. URL: <file:///C:/Users/Admin/Downloads/5393-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-5312-1-10-20250219.pdf>. (дата звернення: 08.07.2025).

ІНСТИТУЦІОНАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Інституціональне забезпечення інноваційного розвитку в Україні є важливою складовою системи управління інноваційними процесами на усіх рівнях: державному, регіональному, сфер діяльності та окремих підприємств. Низка законодавчих актів регулюють процеси реалізації інноваційного розвитку та інноваційної діяльності. Важливого значення, зокрема, має Закон України «Про інноваційну діяльність» [1]. В межах зазначеного Закону визначаються напрями державного регулювання інноваційної діяльності, до яких відносяться:

- забезпечення розвитку сучасних напрямів інноваційної діяльності;
- сприяння формуванню та подальше впровадження програм на різних рівнях (на державному, галузевому, регіональному тощо);
- формування дієвої нормативно-правової бази та ефективного економічного механізму мотивування та стимулювання інноваційної активності;
- забезпечення підтримки прав та інтересів учасників інноваційних процесів;
- пряме та опосередковане фінансування інноваційних проєктів;
- створення дієвого кредитно-фінансового механізму залучення комерційних банків та інших фінансово-кредитних установ до кредитування інноваційних проєктів;
- впровадження системи пільгового оподаткування інноваційно активних підприємств та організацій;
- формування та розвиток ефективної інноваційної інфраструктури для забезпечення інноваційного розвитку [1].

Регулювання інноваційного розвитку в Україні забезпечується такими основними державними органами та іншими інституціями:

- Верховною Радою України;
- Кабінетом Міністрів України;
- Консультативною Радою з питань іноземних інвестицій в Україні;
- Державним агентством України з інвестицій та розвитку;
- Міністерством доходів та зборів України;
- Міністерством фінансів України;
- Національним Банком України;
- Міністерством аграрної політики та продовольства України [2, с. 143].
- Міністерством економіки України;
- Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку;
- Фондом гарантування вкладів фізичних осіб;
- Антимонопольним комітетом України;

- кредитними установами (банківськими та небанківськими);
- фінтех-компаніями;
- освітніми закладами (університети, наукові установи);
- інноваційними платформами (фінансові інкубатори, технологічні хаби) тощо [3, с. 354].

Однак, незважаючи на значну кількість інституцій спостерігається низький рівень інноваційної активності у вітчизняній економіці. На рис. 1 наведена питома вага інноваційно активних підприємств у загальній кількості промислових підприємств України (у %).

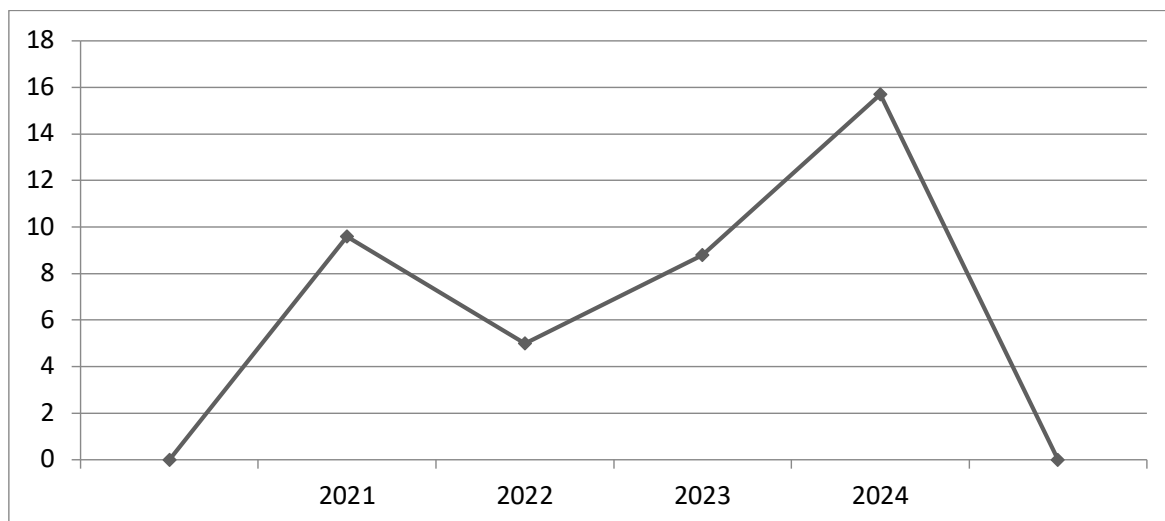


Рис. 1. Частка інноваційно активних промислових підприємств в Україні
Джерело: складено автором за матеріалами [4].

Аналіз показників на рис. 1 свідчить про те, що протягом останніх років лише незначна частина вітчизняних промислових підприємств орієнтується на інноваційні зміни. Тому важливого значення набуває формування ефективного інституціонального базису для подальшої активізації інноваційного розвитку в Україні.

Список використаних джерел

1. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002р. № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення 05.08.2025).
2. Федун І.Л., Соколюк К.Ю. Інституціональне забезпечення інноваційно-інвестиційної діяльності в аграрному секторі економіки України. *Економіка і суспільство*. № 11. 2017. С. 142-149.
3. Чийпеш Н., Белінській Ю. Інституційне забезпечення інноваційного розвитку кредитного ринку. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 4(36). С. 352-364.
4. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 07.08.2025).

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

Інноваційне підприємництво — це вид діяльності, що зосереджений на створенні та впровадженні на ринок чогось принципово нового, будь то продукт, послуга або бізнес-модель. Його головна мета — не просто відкрити бізнес, а створити нову цінність, що змінює правила гри. Це завжди пов'язано з високими ризиками, оскільки інновації вимагають значних вкладень, а їх успіх ніколи не гарантований.

Інноваційні підприємці мають бути дуже гнучкими, готовими до експериментів та швидкої адаптації до вимог ринку [1]. Суть полягає у вмінні перетворити унікальну ідею на прибутковий проект, що сприяє економічному зростанню, створює нові робочі місця та вирішує актуальні проблеми суспільства. По суті, це про здатність бачити можливості там, де інші бачать проблеми, і перетворювати їх на успішні, реальні зміни.

Інновації не обмежуються лише економікою. Вони також можуть вирішувати важливі соціальні та екологічні проблеми. Наприклад, технології в сфері «зеленої» енергетики, медицини чи освіти можуть покращити якість життя громадян. Інноваційні стартапи часто зосереджені на пошуку рішень для цих викликів, що сприяє сталому розвитку суспільства.

Розвиток інноваційного підприємництва в Україні в умовах післявоєнного відновлення виступає ключовим для її майбутнього [2; 3]. Серед найперспективніших напрямків можна виділити кілька ключових сфер:

Україна має один із найбільших у світі агропромислових потенціалів, тому впровадження інновацій у цій сфері є критично важливим. AgriTech-рішення включають точне землеробство, де дрони та супутники аналізують стан ґрунту; розумне зрошення, яке дозволяє економити воду; автоматизовані системи керування технікою та генна інженерія, що підвищує врожайність. Ці технології допомагають збільшити ефективність виробництва, знизити витрати та підвищити конкурентоспроможність української агропродукції на світовому ринку.

Український IT-сектор уже здобув світове визнання. Подальший розвиток пов'язаний з такими напрямками, як штучний інтелект (AI), машинне навчання, розробка програмного забезпечення та Big Data. Особливої актуальності набуває кібербезпека, враховуючи сучасні виклики. Інноваційні стартапи в цій галузі можуть створювати продукти для захисту даних, що є критично важливим для бізнесу та держави. Розвиток цих технологій підтримує перехід України до цифрової економіки [4; 5].

В умовах глобальних кліматичних змін та необхідності енергетичної незалежності, Україна має великий потенціал у сфері відновлюваної енергетики. Інноваційне підприємництво може розвивати технології для сонячної та вітрової

енергетики, а також розробляти нові рішення для зберігання енергії (акумуляторні системи) та енергоефективності будівель.

Сектор охорони здоров'я потребує інновацій для підвищення якості послуг та доступності лікування. Перспективні напрямки включають телемедицину, біометричні пристрої для моніторингу здоров'я, 3D-друк протезів та персоналізовану медицину. Інновації в MedTech можуть значно покращити здоров'я нації та створити нові ринки для українських компаній.

Розвиток інноваційного підприємництва в Україні є критично важливим для її майбутнього, оскільки це головний двигун економічного зростання та конкурентоспроможності на світовій арені. Це дозволяє країні не просто наздоганяти розвинені економіки, а й створювати нові сектори та ринки.

Інноваційне підприємництво сприяє створенню високотехнологічних робочих місць і залученню іноземних інвестицій. Коли підприємці створюють нові продукти та послуги, вони стимулюють попит, підвищують продуктивність і додають цінність, що веде до загального зростання ВВП. Це дозволяє Україні відійти від сировинної економіки та перейти до економіки знань.

В умовах глобалізованого світу, де конкуренція надзвичайно висока, Україна не може покладатися лише на традиційні галузі. Інновації є ключем до створення унікальних пропозицій, які відрізняють українські компанії на міжнародному ринку. Розвиток інноваційного підприємництва допомагає підвищити експортний потенціал країни та створити сильні бренди.

Література:

1. Parwita, G. B. S., Arsawan, I. W. E., Koval, V., Hrinchenko R., Bogdanova, N. & Tamosiuniene, R. Organizational innovational capability: integrating human resource management practice, knowledge management, and individual creativity. *Intellectual economics*, 2022, 15 (2), 22-45. URL: <https://journals.mruni.eu/index.php/ie/article/view/32>
2. Кошельок Г.В., Царьов О.С. Фактори, що впливають на бізнес-середовище. *Трансформація практики управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем* : колективна монографія [Електронне видання] / за заг. ред. д.е.н., проф. Храпкіної В.В., к.е.н., доц. Пічик К.В. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. С.137-148. <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/18878>
3. Орленко О. М., Іваненко І.К. Динаміка інноваційної діяльності в Україні та шляхи її розвитку. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. № 5-6 (282-283). С. 96-99. DOI: 10.32680/2409-9260-2021-5-6-282-283-96-99
4. Pavliuk A., Hrinchenko R. The role of digitalization in modern society. *Ukraine Digital Scientific Journal*, 2023, №1, issue 1, p. 85-93. <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/17470>
5. Дегтярєва О. О. Соціально-економічні перспективи застосування штучного інтелекту в бізнес-середовищі: переваги та ризики. *Вісник соціально-економічних досліджень* : зб. наук. праць (ISSN 2313-4569); Одеса : Одеський

національний економічний університет. 2023. № 1-2 (84-85). С. 118-130. DOI:
[https://doi.org/10.33987/vsed.1-2\(84-85\).2023.118-130](https://doi.org/10.33987/vsed.1-2(84-85).2023.118-130)

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Інтелектуальний капітал розглядається як системний ресурс підприємства, що охоплює людський, структурний (організаційний) та соціально-репутаційний компоненти. Його значення зросло в умовах цифрової трансформації, глобалізації і нестабільності, зокрема у воєнний період. Дослідники наголошують, що саме розвиток людського капіталу, збереження знань, підтримка інновацій та репутації підприємства формує основу стратегічного розвитку. Підприємства, що функціонують в умовах швидких змін — економічних, технологічних, політичних — потребують стратегічного планування інтелектуального капіталу. Така стратегія має слугувати для збереження та розвитку людського потенціалу, організаційних знань, інновацій, та адаптації до післявоєнних умов.

Ключові етапи формування стратегії розвитку інтелектуального капіталу включають: діагностику складу та рівня існуючих ресурсів; визначення пріоритетних напрямів розвитку (людський капітал, структурний капітал, репутація та бренд); розробку інструментів реалізації (навчальні програми, платформи управління знаннями, мотиваційні системи, цифрові технології); а також оцінювання й моніторинг результатів за допомогою індикаторів KPI, зворотного зв'язку та коригування стратегії. Важливо підкреслити, що сучасні підходи передбачають інтеграцію міжнародного досвіду у національні умови, а також створення соціально орієнтованих стратегій для підвищення мотивації працівників і їх залучення до інноваційної діяльності [1, с.1].

Українські реалії визначають низку викликів для формування стратегії розвитку інтелектуального капіталу. Серед них: зниження людського капіталу через еміграцію та воєнні втрати; обмеженість фінансування і інноваційної інфраструктури; недостатній рівень цифрової інтеграції у виробничі процеси. Проте наявність висококваліфікованих кадрів, розвиток ІТ-сектору та освітнього потенціалу створюють позитивні передумови для ефективної реалізації стратегій [2, с.10]. Важливим є також урахування світових тенденцій управління інтелектуальним капіталом: поєднання системи мотивації, діагностики, моніторингу, розширеного відтворення знань та розвитку інноваційної культури підприємства [3, с.105].

Очікуваними результатами впровадження стратегії розвитку інтелектуального капіталу є підвищення стійкості підприємств та економіки держави у кризових умовах; зростання інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності; зміцнення репутації та бренду бізнесу; покращення соціальних аспектів, зокрема мотивації, зайнятості та захисту інтелектуальних прав. Формування стратегії розвитку інтелектуального капіталу є необхідною умовою забезпечення стійкого розвитку сучасного підприємства. Вона

передбачає цілеспрямоване управління знаннями, розвиток компетенцій персоналу та впровадження інноваційних технологій. Українська наукова школа вже виробила низку підходів і моделей, які можуть стати теоретичною та практичною основою для бізнесу [4, с.87].

Додатково варто наголосити на важливості інтеграції стратегії розвитку інтелектуального капіталу у загальну стратегію підприємства. Це означає, що управлінські рішення мають бути спрямовані не лише на короткострокове підвищення прибутковості, але й на довгострокове збереження знань, формування корпоративної культури, розвиток інноваційного середовища та посилення соціальної відповідальності бізнесу. Особливої уваги заслуговує питання цифровізації, оскільки цифрові технології стають ключовим інструментом збереження та поширення знань [5, с.1-2]. Використання інформаційних платформ, систем електронного навчання, баз даних та аналітичних інструментів дозволяє підприємствам ефективніше управляти інтелектуальними ресурсами. Паралельно важливо враховувати соціальний аспект: створення умов для підвищення мотивації та утримання кадрів, адже саме люди є головними носіями знань.

Список використаних джерел:

1. Глушенкова А. А., Надос В. В. Управління інтелектуальним капіталом підприємства // Економіка. Менеджмент. Бізнес. — 2020. — № 2.
2. Шестаковська Т. Л., Яровий Т. С. Управління інтелектуальним капіталом країни: світовий досвід та вітчизняні реалії // Вчені записки Університету «КРОК». — 2020. — № 3 (59).
3. Понедільчук Т. В. Інтелектуальний капітал та національна конкурентоспроможність: концептуальні засади : монографія. — Ужгород : УжНУ «Говерла», 2016.
4. Парій О. М. Механізм управління інтелектуальним капіталом підприємства // Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування. — 2019. — № 1(87).
5. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Інтелектуальний капітал як ключовий фактор повоєнного відновлення економіки України: проблеми розвитку. — Харків : ХНТУС-ХНУРЕ, 2023.

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО ПОНЯТТЯ ІННОВАЦІЙ

Інновації завжди були і залишаються потужним джерелом розвитку суспільства у промисловій, економічній, технологічній площині.

Методологічні засади щодо формування поняття інновації закладені в наукових працях зарубіжних і вітчизняних вчених, серед яких Б. Санто, І. Буднікевич, С. Іл'єнкова, Б. Шайтан, Й. Шумпетер, І. Вініченко, О. Гончаренко, О. Дацій, П. Микитюк, Р. Фатхутдінов, І. Школа, В. Мединський, М. Денисенко, Г. Цадо, С. Степова, Ж. Крисько, Р. Квасницька, А. Гриньова, С. Ілляшенко, Н. Маренкова, Ю. Морозова, А. Пилипенко, та ін. [1, с. 57-58].

Поняття «інновація» зародилося ще у ХІХ столітті, в період другої науково-технічної революції. Витратити кошти на розвиток науки та техніки стало не лише престижно, а й економічно вигідно. Саме в цей період у мовний обіг увійшло слово «інновація» (innovation). У сучасній науковій думці існують різні підходи до визначення сутності інновацій. Таким чином, інновація у ХХІ столітті є багатогранним поняттям, що охоплює як економічний, так і технічний вимір, поєднуючи створення нового та отримання конкретного результату у вигляді підвищення продуктивності, зниження витрат і зростання конкурентних переваг.

Але необхідно враховувати, що будь яке поняття змінюється під загальним впливом науково-технічного прогресу. Так і поняття «інновації» набуло нових рис у сучасних реаліях. Нові акценти потребують уваги і вивчення [2, с. 5-6].

По-перше, змінилось уявлення про інновації від технологій до комплексного підходу. Нещодавно інновації асоціювались переважно з технологічними проривами — новими продуктами, матеріалами чи виробничими процесами. Для України характерними проявами були впровадження у виробництво нових машин, обладнання, виробничих процесів за для того, щоб вийти на світовий рівень техніки і технології. Прикладом укарїнських реалій є "Нова Пошта" — це не просто логістика, а інноваційна система обслуговування (поштомати, мобільний застосунок, трекінг у реальному часі).

Зараз інновації розглядаються як системне явище, що охоплює бізнес-моделі, соціальні процеси, управління, логістику, клієнтський досвід [3, с.].

По-друге, цифрові інновації стають потужною рушійною силою та невідємним елементом життя. Раніше орієнтація інновацій була на матеріальне виробництво. Тепер інновації все частіше пов'язані з штучним інтелектом, великими даними, інтернетом речей (IoT), хмарними технологіями. Це змістило фокус із «твердих» інновацій на цифрові трансформації. Наприклад, активна цифровізація українського суспільства за допомогою мобільних цифрових додатків: «Дія — унікальний для Європи державний цифровий сервіс, що об'єднує десятки функцій (цифрове посвідчення, податки, голосування); «Monobank» — перший мобільний банк в Україні, побудований без фізичних відділень.

По-третє, інновації набувають соціального та екологічного виміру. Запровадження інновацій асоціювалось із отриманням прибутку. Вважалось, що лише завдяки інноваційним рішенням можливо зростання прибутків у будь-якій діяльності. Але завдяки соціально-орієнтованій концепції розвитку суспільства таке уявлення про інновації докорінно змінилось, бо вони повинні бути стійкими, етичними, корисними для суспільства. В Україні найшли втілення проекти «Releaf Paper» — український стартап, що виготовляє папір із опалого листа, зменшуючи вирубку дерев; «Promprylad.Renovation» (Івано-Франківськ) — інноваційний центр на базі старого заводу, де поєднуються бізнес, культура, освіта і сталий розвиток.

По-четверте, доступ до інновацій стає простішим, вони більш відкриті й містять участь споживачів. Нещодавно компанії створювали продукти і технології самостійно. Тепер набуло поширення краудсорсингу, хакатонів, open innovation платформ. Прикладами в Україні є: Хакатони на базі UNIT.City (Київ) — платформа для створення рішень із залученням ІТ-фахівців, студентів, інвесторів; Petcube — український стартап, який активно враховував зворотний зв'язок користувачів для вдосконалення продукту (гаджетів для спілкування з домашніми тваринами на відстані).

По-п'яте, інновації – вже розуміються не як подія, а як процес. Були часи, коли інновацією вважалась разова поява нового продукту. Зараз інновація — це безперервний процес адаптації, тестування, розвитку. Наприклад, «Ajax Systems» — український виробник систем безпеки, який постійно вдосконалює свої пристрої та програмне забезпечення.; Grammarly - AI-інструмент для перевірки англійської мови, що почався з простої ідеї, а став глобальним продуктом з ітеративним розвитком.

Отже, в Україні інновації все більше відходять від вузько технологічного розуміння і охоплюють цифрову трансформацію, сталий розвиток, соціальні ініціативи та інклюзивні моделі. Це відповідає глобальним трендам, але має унікальні локальні приклади, які формують українське інноваційне обличчя.

Список використаних джерел:

1. Полегенька М.А. Етимологія терміну «Інновації» як економічної категорії / М.А. Полегенька // Агросвіт - 2016. - № 21. — С. 57—61.
2. Павленко І. А. Інноваційне підприємництво у трансформаційній економіці України: Монографія / І.А. Павленко — К.: КНЕУ, 2007. — 248 с. ISBN 978-966-483-005-5.
3. Козенков Д.Є. Основні напрями цифровізації бізнес-процесів промислових підприємств / Д.Є. Козенков, А.С. Лисенко // Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки: Збірник наукових матеріалів X Всеукраїнської науково-практичної конференції (24 квітня 2025 р.). – Дніпро: ДМетІ УДУНТ, 2025. – С. 117-119.

МЕТОДИ ВАЛІДАЦІЇ ІДЕЙ У СТАРТАП-ПРОЕКТАХ

Валідація ідеї – це процес перевірки того, чи справді існує ринкова потреба у продукті або рішенні, яке пропонує стартап. Дослідження показують, що близько 35% стартапів зазнають невдачі саме через відсутність попиту на ринку [1]. Однією з найпоширеніших причин цього є те, що засновники не перевіряють заздалегідь, чи проблема, яку вони намагаються вирішити, є актуальною для достатньої кількості людей [3]. Відтак провідні підприємці та бізнес-школи (Stanford, MIT, Harvard Business School тощо) розробили підходи, які допомагають системно перевіряти бізнес-ідеї на життєздатність ще до масштабного запуску. Ці підходи – від Customer Discovery та Lean Startup до Design Thinking – зосереджені на максимально ранньому отриманні зворотного зв'язку від реальних клієнтів, аби зменшити ризики і не будувати продукт, «який нікому не потрібен» [2].

Підхід Customer Discovery (пошук клієнтів), запропонований Стівом Бланком у межах методології Customer Development, закликає підприємців «вийти з офісу» і безпосередньо спілкуватися з потенційними клієнтами [1]. Мета – глибше зрозуміти їхні потреби, проблеми та поведінку до створення продукту. Customer Discovery включає якісні методи: інтерв'ю, опитування, спостереження за поведінкою користувачів. Важливо проводити ці розмови неупереджено: замість того, щоб «продавати» свою ідею, засновник має ставити відкриті запитання і уважно слухати. Це дозволяє створити точний портрет клієнта і переконатися, що продукт вирішує реальну проблему, а не підганяти проблему під улюблене рішення [3].

Методика Lean Startup, розроблена Еріком Рісом, пропонує будувати стартап за аналогією з науковим експериментом [2]. Замість написання довгострокового бізнес-плану Lean Startup фокусується на циклі Build-Measure-Learn («Створи–Вимірй–Навчися»): швидко створити спрощений прототип або мінімально життєздатний продукт (MVP), запустити його для обмеженої аудиторії, виміряти реакцію та отримати навчання. Наприклад, замість розробки повного продукту можна зробити лендинг для попереднього збору заявок, аби перевірити зацікавленість. Якщо гіпотеза не підтверджується, команда робить pivot – змінює напрям і знову тестує. Саме така культура швидких ітерацій та перевірки даними стала «золотим стандартом» для інноваційних стартапів [2].

Підхід Design Thinking (дизайн-мислення) популяризований Стенфордською школою d.school та IDEO, спрямований на глибоке розуміння користувача [4]. Він складається з п'яти етапів: емпатія, визначення проблеми, генерування ідей, прототипування і тестування. Важливо, що процес ітеративний: на стадії Prototype & Test команда створює швидкі прототипи і

перевіряє їх на реальних користувачах. Це дає змогу відразу виявити слабкі місця і мінімізувати ризики до масштабного запуску [4].

Прямі розмови із потенційними клієнтами є ключем до якісної валідації ідей. Експерти радять використовувати відкриті запитання та уникати підтверджувальних формулювань, аби клієнт міг чесно висловити свої потреби [6]. Наприклад, варто питати: «Як ви зараз вирішуєте цю проблему?», а не «Чи купили б ви мій продукт?». Це дозволяє отримати реальні інсайти замість формальних «так» [3].

Стартапи часто формулюють набір гіпотез про клієнта, продукт і ринок. Кожна гіпотеза має бути вимірюваною та перевірятися експериментально. Сучасна література (наприклад, *Testing Business Ideas* Остервальдера та Бленда) пропонує понад 40 практичних експериментів для цього [5].

На ранніх стадіях (pre-seed, seed) стартап перевіряє базові припущення: чи існує проблема, чи готові клієнти платити, чи є ринок [1]. Тут головну роль відіграють інтерв'ю, прототипи, MVP. На пізніших стадіях (growth, scaling) акцент зміщується на кількісні експерименти: А/В-тести, когортний аналіз, аналіз каналів масштабування [2]. Таким чином, валідація триває постійно, але від якісної у старті вона переходить у кількісну на стадії росту.

Валідація ідей – це фундаментальний процес, що дає змогу уникнути невдач і побудувати продукт, потрібний ринку. Підходи Стіва Бланка, Еріка Піса, Аша Маур'я та дизайн-мислення, які активно застосовуються у Стенфорді, МІТ та HBS, формують культуру перевірки припущень, без якої стартап ризикує стати «рішенням без проблеми».

Список літератури:

1. Blank S., Dorf B. *The Startup Owner's Manual*. Pescadero : K&S Ranch, 2012. 608 с. Режим доступу: <https://steveblank.com/startup-owners-manual-1in/> (дата звернення: 30.08.2025) [Steve Blank+2Google Книги+2](#).
2. Ries E. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York : Crown Business, 2011. 336 с.. Режим доступу: theleanstartup.com/principles (офіційний сайт Lean Startup) (дата звернення: 30.08.2025) [Википедия+2ia600509.us.archive.org+2](#).
3. Maurya A. *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*. Sebastopol : O'Reilly Media, 2012. 240 с.
4. Brown T. Design Thinking // *Harvard Business Review*. June 2008. Vol. 86, № 6, с. 84–92. [Електронний ресурс]. Режим доступу: hbr.org/2008/06/design-thinking (дата звернення: 30.08.2025) [Harvard Business Review](#).
5. Osterwalder A., Pigneur Y. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken : John Wiley & Sons, 2010. 288 с. Режим доступу: <https://www.strategyzer.com/library/business-model-generation> (дата звернення: 30.08.2025) [canvanizer.com+9strategyzer.com+9Амазон+9](#).
6. Fitzpatrick R. *The Mom Test: How to Talk to Customers & Learn If Your Business is a Good Idea When Everyone is Lying to You*. London : CreateSpace Independent Publishing, 2013. 136 с.

Завадських Г.М.

к.е.н., доцент

ТДАТУ ім. Д. Моторного, Запоріжжя (Україна)

Петраков О.Е.

магістрант

ТДАТУ ім. Д. Моторного, Запоріжжя (Україна)

АНТИКРИЗОВА СТРАТЕГІЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ У ВОЄННИЙ ЧАС

Воєнний стан в Україні створив безпрецедентні умови для функціонування підприємств усіх форм власності. Бізнес опинився перед потребою адаптації до нових реалій - обмеженої логістики, зменшення попиту, нестачі кадрів та загроз безпеці [1]. Водночас саме в умовах кризи з'являється можливість виявити сильні сторони компаній та розробити стратегії розвитку. Одним із прикладів українських підприємств, здатних до адаптації, є приватне підприємство «АРТЕ-Н», що працює у місті Запоріжжя.

ПП «АРТЕ-Н» було засновано 22 квітня 2010 року та спеціалізується на виробництві меблів для офісів і підприємств торгівлі, таких як столи, шафи, стелажі, торгове обладнання тощо. Окрім цього, підприємство активно розвиває понад 30 суміжних напрямків: металообробку, ремонт машин та устаткування, оптову торгівлю будівельними матеріалами, комп'ютерами, медичними приладами. Завдяки цій диверсифікації ПП «АРТЕ-Н» сформувало стійку фінансову базу: станом на 2024 рік дохід підприємства перевищив 3,6 млн ₴, чистий прибуток склав 190 тис. ₴, а активи досягли 5,58 млн ₴. У компанії працює 4 офіційно працевлаштованих працівники, а управління здійснює засновник і керівник Петраков Олександр Едуардович.

У воєнних умовах компанія зіткнулася з низкою викликів: зниженням попиту на традиційну продукцію, складнощами з постачанням сировини, ризиком втрати кваліфікованих кадрів та загрозами для інфраструктури. У відповідь на ці загрози підприємство має реалізовувати низку адаптивних стратегій. По-перше, необхідно провести глибоку диверсифікацію продукції, орієнтуючись на потреби військових, медичних та освітніх установ. Наприклад, меблі для лікарень або тимчасових центрів для внутрішньо переміщених осіб можуть стати актуальним напрямком. По-друге, варто інвестувати в цифрові технології - автоматизацію виробництва, CRM-системи, онлайн-продажі, що дозволить знизити витрати та підвищити конкурентоспроможність. По-третє, доцільно активізувати участь у державних тендерах - це стабільне джерело попиту навіть в умовах нестабільної економіки. Не менш важливою є кадрова стратегія: слід забезпечити підтримку працівників, розширити можливості їхнього навчання, запропонувати мотиваційні програми. Також можливе розширення на нові регіони, де ситуація стабільніша, або вихід на ринки суміжних країн, таких як Польща чи Словаччина.

Таким чином, ПП «АРТЕ-Н» має значний потенціал для подальшого розвитку навіть в умовах воєнного стану. Завдяки гнучкій структурі, широкому

спектру послуг та орієнтації на ринкові потреби, підприємство може не лише втримати позиції, а й розширити їх. Вчасне впровадження стратегічних рішень і адаптаційних заходів дозволить зберегти стабільність і сприятиме зростанню в поствоєнний період.

Окрім вже зазначених напрямків, варто звернути увагу на можливість впровадження принципів стійкого розвитку. Сучасні споживачі, зокрема бізнес-клієнти та держустанови, дедалі більше орієнтуються на екологічність продукції та соціальну відповідальність виробника. Для ПП «АРТЕ-Н» це може означати використання екологічно безпечних матеріалів для меблів, впровадження роздільного збору відходів у виробництві, а також участь у соціальних ініціативах громади. Такі дії не лише підвищать репутацію підприємства, а й відкриють шлях до міжнародного співробітництва - зокрема, у межах грантових програм та партнерств з НГО. Також слід розглянути можливість релокації частини виробничих потужностей у безпечніші регіони України. Це дозволить знизити ризики зупинки виробництва в разі загострення бойових дій. Альтернативою є створення мобільних виробничих ліній, які можна швидко перемістити або перепрофілювати. Такий підхід стане частиною загальної стратегії ризик-менеджменту підприємства. Варто також акцентувати увагу на важливості комунікаційної стратегії. Доцільним буде створення або оновлення офіційного вебсайту компанії, активне ведення сторінок у соціальних мережах, участь у бізнес-форумах та регіональних економічних заходах. Необхідно також забезпечити гнучкість бізнес-моделі. У разі повного припинення основної діяльності, ПП «АРТЕ-Н» завдяки своєму досвіду в торгівлі технікою, обладнанням та матеріалами може швидко переналаштуватися на дистрибуцію або сервісне обслуговування. Наприклад, тимчасове перепрофілювання на ремонт обладнання для навчальних закладів або органів місцевого самоврядування.

Узагальнюючи вищенаведене, можна стверджувати, що розвиток підприємства в умовах воєнного стану можливий за умови проактивного мислення, інноваційного підходу до виробництва, ефективного управління ресурсами та чіткої адаптації до зовнішнього середовища. ПП «АРТЕ-Н» має усі передумови для того, щоб стати прикладом стійкості малого бізнесу в Україні в період кризових викликів.

Список використаних джерел:

1. Білоус С., Бривус А. (2024). Адаптація бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту. *Економіка та суспільство*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-106>
2. Інвестиційна пріоритетність галузей економіки: Монографія / С.О. Гуткевич, О.О. Шеремет, Г.М. Завадських та інші. За заг. ред. проф. Гуткевич С.О. Харків, «Діса Плюс», 2021. 208 с.
3. Семенча І., Гордієнко С. (2022). Формування стратегії розвитку бізнесу з урахуванням умов воєнної економіки України. *Економічний простір*, (181), 143-150. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-25>

Задоя А.О.
д.е.н., професор
Університет імені Альфреда Нобеля (Україна)
Паук О.Л.
аспірант
Університет імені Альфреда Нобеля (Україна)

РИНОК КОСМІЧНИХ ТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ: ОСНОВНІ СУБ'ЄКТИ ТА СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

Повоєнна відбудова України потребуватиме не простого відновлення колишнього економічного потенціалу, а головним чином формування нових та новітніх напрямків діяльності, які б відповідали сучасним тенденціям світового розвитку. Одним з перспективних напрямків діяльності для ряду українських підприємств може стати участь у світовому ринку космічних транспортних послуг.

Ринок космічних транспортних послуг (КТП) охоплює комерційні та інституційні запуски корисних вантажів (LEO/MEO/GEO/HEO), місії ESA/NASA/нацагентств, послуги «rideshare» та «hosted payload», а також інтегровані рішення «launch + in-space services». За даними Space Foundation, глобальна космічна економіка у 2024 р. сягнула близько \$613 млрд (+7,8% p/p), що відбиває зростання попиту на пускові послуги з боку телеком/навігаційних провайдерів та урядових програм безпеки [1]. Це створює структурний тренд на збільшення кількості запусків і диверсифікацію операторів-носіїв.

Ключових суб'єктів ринку космічних транспортних послуг можна розділити на кілька груп. По-перше, це американські комерційні лідери запусків. І тут беззаперечним лідером є SpaceX. Компанія утримує домінуючу частку завдяки багаторазовим Falcon 9/Heavy і регулярним місіям Starlink/Transporter. У 2024 р. було здійснено 134 запуски, а у 2025 р. компанія заявила про план перевищити цей показник на тлі попиту на виведення супутникових угруповань і кластерних місій. Масштаб повторного використання знизив граничну вартість пусків і зміцнив «цінове лідерство» [2]. Активними учасниками цієї групи також є компанії Rocket Lab та Blue Origin. І хоча вони значно поступаються за масштабами діяльності SpaceX, але в окремих сегментах створюють для неї серйозну конкуренцію.

По-друге, мова повинна йти про європейських та державних операторів. Зокрема французька компанія Arianespace у 2025 р. здійснила перші комерційні польоти Ariane 6 і готує місію VA264 (Metop-SGA1, EUMETSAT), яку розглядають як ключ до відновлення регулярних європейських запусків і збереження автономного доступу ЄС до космосу [3].

По-третє, це супутникові мегасузір'я як драйвер попиту. Starlink продовжує масштабування: станом на 1 серпня 2025 р. компанія має на орбіті близько 8,1 тис. супутників, що підтримує стабільну внутрішню завантаженість Falcon 9 і знижує циклічність попиту. Паралельно розгортається Amazon Project Kuiper (100+ супутників; комерційний старт заплановано на 2025/2026 pp.; понад 80

контрактів запусків), що посилює конкуренцію в глобальному ШСД-сегменті [4].

Звичайно існують і інші підприємства в інших країнах (наприклад, Китай, Росія, Індія тощо), які надають космічні транспортні послуги. Але поки-що вони не є постійними учасниками цього ринку. Вони більше працюють на потреби власних держав та надають послуги комерційного характеру лише від випадку до випадку.

Аналіз сучасного ринку космічних транспортних послуг дозволяє виділити кілька ключових тенденцій його розвитку.

1. Спостерігається формування економіки цього ринкового сегменту та принципів багаторазовості та особливого ціноутворення. Усе більше використовуються багаторазові носії з більшою вантажопідйомністю, що дозволило здешевити послуги та перейти до нового рівня цін.

2. Конвергенція «launch + space systems». По суті це означає вертикальну інтеграцію, яка включає виробників платформ та постачальників елементів, які потрібно виводити у космос. Така інтеграція зменшує транзакційні витрати та роботи транспортні послуги більш доступними для покупців.

3. Геоелектронізація попиту. З одного боку, попит на космічні транспортні послуги формують перш за все держави, виходячи зі своїх безпекових програм. З іншого боку, саме постановка певних політичних цілей (наприклад, європейська стратегічна автономія) підштовхують до створення (або відновлення) регіональних компаній, які надають відповідні послуги.

4. «Маркетплейси» запусків та стандартизація. Ринковий підхід до надання космічних транспортних послуг підштовхнув надавачів до певної стандартизації: починаючи від технічних характеристик і закінчуючи інтерфейсом. Це знову ж таки сприяло здешевленню послуг та спрощенню доступу до них університетів, малого та середнього бізнесу.

Таким чином, ринок КТП швидко консолідується навколо кількох висококаденсних операторів важкого/середнього класу, тоді як малі пускачі переорієнтовуються на нішеві місії та держзамовлення. Багаторазовість, платформи rideshare і мегасузір'я структурно знижують бар'єри входу для споживачів даних, але підвищують вимоги до регулярності запусків та інтегрованості послуг.

Список використаних джерел:

1. Space Foundation. The Space Report 2025 Q2: Global space economy reaches \$613B (2024). URL: https://www.spacefoundation.org/2025/07/22/the-space-report-2025-q2/?utm_source=chatgpt.com

2. Reuters. Elon Musk projects SpaceX revenue of about \$15.5 billion in 2025. URL: https://www.reuters.com/science/spacex-will-record-revenue-about-155-billion-2025-elon-musk-says-2025-06-03/?utm_source=chatgpt.com

3. Arianespace. URL: <https://www.arianespace.com/>

4. Starlink satellites: Facts, tracking and impact on astronomy. URL: https://www.space.com/spacex-starlink-satellites.html?utm_source=chatgpt.com

ПРАВОВІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Інноваційні процеси набувають все більшого значення для розвитку будь-якої країни. Технологічні зміни та наукові досягнення диктують жорсткі умови щодо необхідності постійного оновлення техніко-технологічної бази підприємств, удосконалення автоматизованих систем управління підприємствами та створення нових програм і способів для просування продукції на ринках [1, с. 336].

Вітчизняна економіка характеризується сьогодні поглибленням кризових явищ на тлі військових дій в протистоянні з РФ, що супроводжується руйнуванням виробничої інфраструктури, відтоком професійних кадрів та виведенням підприємницької діяльності за кордон. Негативні явища спостерігаємо також стосовно інноваційного розвитку вітчизняної економіки.

На рис. 1 відображена кількість вітчизняних промислових підприємств, що впроваджували інновації в динаміці останніх років.

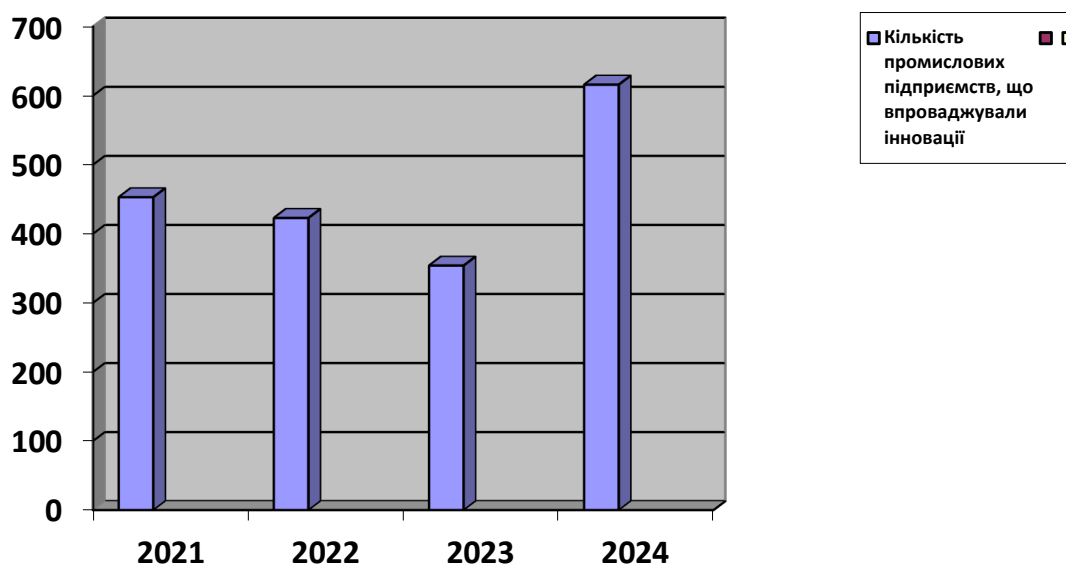


Рис. 1. Кількість промислових підприємств в Україні, які впроваджували інновації, одиниць.

(Джерело: складено автором за матеріалами [2]).

Аналіз даних, що представлені на рис. 1 показує, що існують неоднозначні тенденції щодо зміни кількості інноваційно активних підприємств за досліджуваний період. Разом з тим, в абсолютному значенні кількість таких підприємств є незначною протягом усього періоду дослідження.

Частка підприємств, що впроваджували інноваційні розробки у 2021 році становила 9,6 % від загальної кількості промислових підприємств в Україні. У

2024 році спостерігається зростання частки зазначених підприємств до 15,7 % [2]. Проте, можна стверджувати, що і в абсолютному, і у відносному значенні кількість підприємств дотичних до реалізації інноваційної діяльності залишається критично малою.

Тому необхідно, на наш погляд, і надалі формувати правові основи для забезпечення мотивування, просування та підтримки інноваційного розвитку суб'єктів підприємницької діяльності, державних та регіональних інноваційних програм, стимулювання інноваційної діяльності територіальних громад тощо.

В Україні прийнято низку законодавчих актів, які регулюють відносини у сфері інноваційної діяльності: Закон України «Про інноваційну діяльність», Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність», Закон України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» та ін. [3-5].

Однак є ціла низка факторів, які перешкоджають реалізації основних правових положень для активізації інноваційного розвитку, що потребує формування ефективних інституціональних засад на основі вивчення міжнародного досвіду.

Погоджуємось із думкою науковців, які підкреслюють, що подальша ефективність інноваційних процесів також буде залежати від забезпечення системності взаємодії органів влади, підприємницької спільноти, представників громадських організацій; формування ефективної бізнес-екосистеми, орієнтованої на продукування та масштабування інновацій [6].

Список використаних джерел:

1. Semenova, V., Litvinov, O., Yermachenko, V., Vichen, V., Hajnisova, E. (2025). Identification and assessment of the components of the enterprise's intellectual capital. *Access to science, business, innovation in digital economy, ACCESS Press*, 6(2), 336-356.
2. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 10.08.2025).
3. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002р. № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення 10.08.2025).
4. Про наукову і науково-технічну діяльність: Закон України від 09.04.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text> (дата звернення 10.08.2025).
5. Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/991-14#Text> (дата звернення 10.08.2025).
6. Линдюк А.О., Бойко В.В. Інституційна підтримка інноваційного розвитку підприємницької діяльності у територіальних громадах України. *Економіка та суспільство*. № 73. 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-24>.

ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ ЦІН В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

У контексті цифрової трансформації економіки відбувається переосмислення традиційних підходів до ціноутворення, що зумовлює необхідність впровадження інноваційних технологій, зокрема засобів штучного інтелекту (ШІ). Інтеграція ШІ у процеси формування цін розглядається як перспективний інструмент оптимізації управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємств та їх адаптацію до умов висококонкурентного ринкового середовища.

Сучасні інструменти ШІ – алгоритми машинного навчання, нейронні мережі, технології обробки великих даних (Big Data), прогнозна аналітика – дають змогу здійснювати багатофакторний аналіз ринкової кон'юнктури в режимі реального часу. Зокрема, такі системи дозволяють враховувати зміну попиту, поведінкові моделі споживачів, динаміку цін конкурентів, сезонні коливання, логістичні витрати, макроекономічні та геополітичні фактори. У результаті формується адаптивна та персоналізована модель ціноутворення, що сприяє зростанню рентабельності підприємства. Однією з ключових моделей, що отримала широке практичне застосування, є динамічне ціноутворення (dynamic pricing), яке забезпечує гнучке реагування на зміни ринкових умов. У результаті підвищується прибутковість підприємств, покращується якість цінової політики та зростає рівень споживчої лояльності. Така модель активно впроваджується в електронній комерції, транспортній галузі, готельному бізнесі, а також у платформеній економіці.

Зокрема, компанія Amazon використовує алгоритми ШІ для автоматизованого коригування цін з урахуванням факторів попиту, складських залишків, конкурентної політики та купівельної поведінки. Згідно з даними Business Insider (2023), компанія змінює ціни понад 2,5 млн разів на день, що дозволяє збільшити дохід на 25 % порівняно з традиційними підходами [2].

Airbnb, у свою чергу, застосовує інструмент Smart Pricing, який враховує попит, сезонність, рівень заповненості та ринкові тенденції. За наданими компанією даними, власники, які використовують цей інструмент, отримують на 13–16 % більше доходу, ніж при ручному ціноутворенні [1].

У 2024 році авіакомпанія Delta Air Lines анонсувала пілотне впровадження AI-системи динамічного ціноутворення в партнерстві зі стартапом Fetchr. Система враховує широкий спектр факторів – від історії бронювань до поточних подій, з подальшим масштабуванням проєкту до 20 % усіх рейсів до кінця 2025 року. Водночас, ініціатива викликала занепокоєння серед законодавців США щодо прозорості ціноутворення на транспортні послуги (Reuters, 2025) [4].

У сегменті роздрібної торгівлі, компанія Inditex (Zara) використовує прогнозну аналітику в поєднанні з ШІ для формування регіонально

диференційованих цін на нові колекції одягу. Упродовж 2022–2024 років це дозволило компанії скоротити залишки продукції на 19 % та підвищити товарообіг на 12 % [3].

За результатами досліджень, понад 84-85 % компаній у сфері електронної комерції вже використовують ШІ для автоматизації ціноутворення, прогнозування попиту та персоналізації пропозицій. Світовий ринок програмного забезпечення для оптимізації цін оцінюється у USD 2,3 млрд (2023) і має потенціал зростання до USD 7,8 млрд до 2033 року при середньорічному темпі приросту (CAGR) у 12,8 %. Загальний ринок ШІ, за прогнозами, сягне USD 190-305 млрд у 2025 році, зі зростанням на рівні 30-37 % залежно від сегменту (generative AI, machine learning тощо) [5].

У практичному вимірі ефективність AI-базованих рішень підтверджується емпіричними даними. Зокрема, дослідження у туристичній галузі демонструє, що впровадження мікросервісної архітектури з модулями прогнозування попиту дозволило підвищити дохід підприємства на 22 % та задоволеність клієнтів на 15 %. В іншому випадку, в результаті А/В тестування в італійській e-commerce компанії було зафіксовано 55 % приріст виручки завдяки впровадженню алгоритму ціноутворення PVD в порівняно з ручним режимом.

Попри значні переваги, масштабне впровадження ШІ у сфері ціноутворення супроводжується низкою викликів. Основними серед них є: ризики алгоритмічної дискримінації, зумовлені непрозорістю моделей; висока залежність від якості вихідних даних; зниження прозорості та контрольованості цінової політики; можливість зловживань, що може призвести до недобросовісної конкуренції; етичні дилеми, пов'язані з автоматизованим прийняттям рішень. Таким чином, виникає необхідність у формуванні нормативно-правової бази, яка регламентуватиме застосування ШІ у ціноутворенні, а також у розробці етичних стандартів щодо прозорості, підзвітності та недискримінаційного характеру цінових рішень.

Застосування штучного інтелекту у процесах ціноутворення відкриває нові можливості для підвищення гнучкості, ефективності та персоналізації бізнес-моделей в умовах цифрової економіки. Водночас, успішна інтеграція таких технологій вимагає системного підходу до управління ризиками, впровадження прозорих алгоритмічних практик, а також удосконалення регуляторного середовища у відповідності до актуальних технологічних викликів.

Список використаних джерел:

1. Airbnb. Smart Pricing – Airbnb Help Center. 2024. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.airbnb.com/help>
2. Business Insider. How Amazon changes prices millions of times a day to maximize profits. 2023. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.businessinsider.com>
3. Inditex. Annual Report 2023. 2024. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.inditex.com>
4. Reuters. Delta's AI-powered pricing model sparks debate in Congress. 2025. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.reuters.com>

5. Statista. Global AI-based pricing software market size from 2020 to 2033. 2023. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.statista.com>

Кошельок Г.В.

д.е.н., професор

Юр'єв О.Д.

здобувач другого рівня вищої освіти

Одеський національний економічний університет (Україна)

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ МАЙНА ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Ефективність використання майна у процесі інвестиційної діяльності є одним із ключових чинників забезпечення сталого розвитку підприємства. Майно виступає матеріальною основою господарювання, формує ресурсний потенціал та визначає можливості залучення капіталу. Його раціональне використання сприяє підвищенню прибутковості, зниженню витрат та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

У сучасних умовах господарювання майно розглядається не лише як засіб виробництва чи матеріальна база діяльності, а й як важливий інвестиційний ресурс. Наявні основні засоби, оборотні активи та нематеріальні цінності можуть бути використані як інструмент реалізації інвестиційних проєктів, забезпечення їх фінансування або як застава для залучення зовнішніх ресурсів. Тому питання ефективності використання майна набуває особливого значення у контексті інвестиційної діяльності.

По-перше, майно розглядається як матеріальні цінності, що перебувають у власності фізичних або юридичних осіб. Відповідно, розрізняють рухоме майно (те, що можна переміщувати) та нерухоме (земля і об'єкти, міцно пов'язані з нею – будівлі, споруди тощо). По-друге, майно також охоплює сукупність майнових прав і зобов'язань конкретної особи [1, с. 496].

Водночас у нормативно-правових актах майно розглядається як об'єкт, що створюється в процесі господарської діяльності суб'єкта та використовується з метою отримання економічної вигоди.

Під інвестиційною діяльністю підприємства розуміють сукупність операцій, які пов'язані з придбанням та реалізацією необоротних активів, а також тих фінансових інвестицій, які не є складовою частиною еквівалентів грошових коштів.

Згідно з НП(С)БО 1, інвестиційна діяльність – це придбання та реалізація тих необоротних активів, а також тих фінансових інвестицій, які не є складовою частиною еквівалентів грошових коштів [2].

Інвестиційна діяльність пов'язана з результативним вкладенням залученого капіталу.

Інвестиційні проєкти істотно впливають на формування та використання майна підприємства. По-перше, вони забезпечують кількісне зростання майнового комплексу шляхом придбання нових основних засобів чи створення додаткових виробничих потужностей. По-друге, відбувається якісна трансформація активів – оновлення обладнання, упровадження інноваційних технологій, формування нематеріальних активів, що підвищують ефективність

виробництва. По-третє, інвестиційні проєкти впливають на ринкову вартість та фінансову стійкість підприємства, оскільки збільшують його капіталізацію і підвищують інвестиційну привабливість. Можна зазначити, що інвестиційна діяльність формує динаміку розвитку майнового потенціалу підприємства та визначає перспективи його економічного зростання.

Інвестиційну діяльність, залежно від характеру вкладень, поділяють на реальне інвестування в основні засоби та фінансове (портфельне) інвестування у цінні папери чи капітал інших підприємств.

У сучасній економічній науці термін «ефективність» активно використовується для характеристики різних явищ, процесів та категорій. Проте серед науковців і досі відсутнє єдине трактування цього поняття. Як зазначається в одному з досліджень [3, с. 43], ефективність є специфічною економічною категорією: попри те, що методика її обчислення здебільшого зрозуміла, її зміст залишається неоднозначним і викликає жваві дискусії. Це підкреслює необхідність більш глибокого вивчення сутності даного терміна.

Оцінювання ефективності передбачає співставлення результатів від інвестиційних заходів із вартістю та структурою залученого майна. Для цього застосовуються такі показники, як рентабельність активів, коефіцієнт їх оборотності, чиста теперішня вартість інвестицій (NPV), внутрішня норма дохідності (IRR) та строк окупності вкладень. Вони дозволяють визначити рівень віддачі від використання майна, виявити резерви підвищення продуктивності та оптимізувати інвестиційну стратегію підприємства.

Важливим аспектом є оптимізація структури майнового комплексу. Нераціональне співвідношення основних і оборотних активів, зношеність обладнання чи неефективне використання земельних ресурсів знижують ефективність інвестиційної діяльності. Навпаки, своєчасна модернізація основних засобів, впровадження інноваційних технологій та підвищення оборотності оборотних активів створюють умови для зростання прибутковості інвестицій.

Таким чином, ефективність використання майна у процесі інвестиційної діяльності визначається комплексом факторів – від якісної оцінки активів і управління їх структурою до формування стратегії їх залучення у нові проєкти. Раціональне управління майновим потенціалом не лише забезпечує зростання вартості підприємства, а й підвищує його інвестиційну привабливість та стійкість у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л. Фінансово-економічний словник. К.: Знання, 2007. 1072 с.
2. Наказ Мінфіну від 07.02.2013 р. за № 73 «Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (дата звернення 20.08.2025).
3. Літвінова В. О. Економічна ефективність: сутність та форми. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2014. № 2. С. 43-45.

Краліч Є.Р.

аспірант,

Вагонова О. Г.

д.е.н., професор,

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро

СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ІННОВАЦІЙ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА

Серед традиційних підходів до побудови сучасних моделей організаційних інновацій найбільш поширеними на сьогодні є:

- вивчення наслідків цифрових трансформацій в менеджменті підприємства (впровадження штучного інтелекту, великих даних та автоматизації процесів);
- застосування гнучких методів управління (Agile, Scrum, що сприяють швидкій адаптації до змін; а також створення інноваційної організаційної культури, орієнтованої на креативність).

У сучасному бізнес-середовищі технологічні інновації є ключовим фактором конкурентоспроможності організацій. Однак не всі інновації однакові: вони можуть бути інкрементальними, суміжними чи радикальними. Розподіл ресурсів між цими типами інновацій залежить від двох основних факторів: толерантності організації до ризику та її стратегічного позиціонування в галузі. Толерантність до ризику визначає, наскільки компанія готова інвестувати в невизначені проекти, тоді як позиціонування вказує на роль організації – чи то лідер ринку, чи послідовник.

Традиційні моделі вже показали свою ефективність, однак вже не зовсім відповідають реаліям сьогодення. Більш актуальною виглядає більш широке поєднання традиційних підходів зі стратегіями організаційних інновацій, що базується на запланованому позиціонуванні організації в рамках своєї галузевої групи та її толерантності до ризику:

- стратегія «лідера ринку» передбачає значні ринкові переваги для підприємства, яке першим введе на ринок нові продукти або послуги. Вона може забезпечити тимчасову монополію на нову продукцію, однак є витратною з точки зору досліджень і розробок та достатньо ризикованою. Окрім цього, лідери ринку схильні більше зосереджуватися на проривних, а не поступових інноваціях, хоча на практиці в кінцевому підсумку більшість з них поєднують обидва підходи [1];
- стратегія «швидкого послідовника» переслідує мету стати одним із перших учасників ринку на етапі стрімкого зростання вартості продукту чи послуги. Замість того, щоб бути першим на ринку, ця стратегія передбачає певну форму імітації перших кроків лідера ринку, що усуває необхідність попередніх витратних досліджень і є менш ризикованим, однак також вимагає значних зусиль щодо маркетингових розробок, направлених на відвернення клієнтів від лідера ринку [2];

- стратегія «мінімізації витрат» має на меті виробництво недорогого продукту чи надання послуги на пізній стадії їх життєвого циклу. Ця стратегія, яка дещо схожа на підхід «швидкого послідовника», передбачає імітацію перших кроків лідера ринку, усуває необхідність попередніх прикладних досліджень, може бути менш ризикованою, але все одно вимагає серйозних маркетингових розробок;
- стратегія «спеціалізації» має на меті обслуговування нішевих ринків за допомогою індивідуалізованих версій базового продукту чи послуги, як правило, на пізній стадії життєвого циклу основної технології. Ця стратегія вимагає значних зусиль інженерів-розробників, а також особливого маркетингового підходу, здатного орієнтуватися на нішеві ринки та відволікати клієнтів [3].

Таблиця 1

Рекомендації щодо розподілу ресурсів (матриця ризик-винагорода)

Тип інновації	Низька толерантність до ризику / Послідовник	Висока толерантність до ризику / Лідер
Інкрементальні	60-80% ресурсів	20-40% ресурсів
Суміжні	15-30% ресурсів	30-50% ресурсів
Радикальні	5-10% ресурсів	20-40% ресурсів

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, залежно від толерантності організації до ризику та її запланованого позиціонування в своїй галузі, розподіл ресурсів, які генерують технологічні інновації може бути розподілений між інкрементальними, суміжними та радикальними інноваційними ініціативами. Розподіл ресурсів повинен бути динамічним і базуватися на портфельному підході. Організації можуть використовувати матрицю ризик-винагорода для категоризації проектів (Таблиця 1).

Результати дослідження засвідчують, що ефективне управління портфелем інновацій дозволяє організаціям балансувати між короткостроковими покращеннями та довгостроковими проривами.

Список використаних джерел:

1. Yang A. J. Unveiling the impact and dual innovation of funded research / A. J. Yang. - *Journal of Informetrics*, 2024, Vol. 18, № 1, 101480.
2. Pidpala M., Zhylynska O. The fast-follower advantage: leveraging intellectual property as driver of economic growth / M. Pidpala, O. Zhylynska. – *Science Rise*, 2024, № 1, pp. 50–57.
3. Schmidt J., Priem R., Zanella P. Customers, markets, and five archetypical value creation logics: A review of demand-side research in strategic management / J. Schmidt, R. Priem, P. Zanella. - *Journal of Management*, 2024, Vol. 50, №. 6, pp. 2309–2342.

ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ

Сучасна парадигма корпоративних відносин дедалі більше залежить від здатності підприємств враховувати соціальні, екологічні та етичні норми діяльності. Тобто корпоративна соціальна відповідальність (далі – КСВ) стала одним з основних індикаторів успіху підприємства і безпосередньо визначає продуктову, сировинну і технологічну складові бізнес-процесів.

КСВ можна розглядати як систему «відповідальностей» корпорації (етичної, економічної та юридичної), що визначає комплекс соціально відповідальних дій і заходів. Мотивом для соціально відповідальної поведінки є очікування стейкхолдерів, дії яких обумовлюють економічний успіх корпорації, а значить і її існування [1]. Саме тривекторна структура КСВ і дозволяє менеджменту підприємства обрати оптимальну модель поведінки на ринку.

З точки зору менеджменту, саме КСВ підвищує ефективність управління ризиками, відкриває доступ до ринку капіталу та дозволяє зміцнити загальні позиції в конкурентному середовищі [2]. Не менш актуальними питання КСВ залишаються для українських підприємств під час війни, оскільки мова вже йде не лише про виконання певного додаткового навантаження перед суспільством, а й необхідність відбудови країни після перемоги. Таким чином, дослідження впливу КСВ на інноваційно-інвестиційний розвиток підприємств є актуальним як в теоретичній, так й практичній площинах.

Сама дефініція корпоративної соціальної відповідальності передбачає постійне балансування соціальних, економічних, екологічних та етичних пріоритетів. Тому розробка та впровадження ефективної концепції КСВ є одним з важливих напрямків розвитку корпоративної структури та впровадження передових практик сталого розвитку та корпоративних стандартів (таких як ISO 26000) [3], а також адаптації до поточних умов господарювання, особливо в умовах воєнного стану, коли пріоритетами стають допомога співробітникам, суспільству та відбудова країни.

Аналогічна думка міститься й звіті Європейської комісії – дотримання принципів КСВ надає переваги у вигляді зменшення витрат, доступу до фінансування та здатності до інновацій [2]. Саме інноваційність пропонується як один з показників результативності стратегії КСВ, адже соціально відповідальні компанії активніше впроваджують нові технологічні процеси та інвестують у екологічні програми для досягнення нульового вуглецевого сліду, покращення умов праці та задоволення очікувань споживачів [4]. Як наслідок, КСВ стимулює інвестиції в технічне переоснащення, розвиток персоналу, екологічні технології, фінтех та інші форми інноваційної діяльності.

Ці тенденції підтверджуються й аналізом практик корпоративної соціальної інновації (CSI), що може розглядатися як наступний рівень розвитку

КСВ. Так IDB Invest зазначає у своїх звітах, що багато корпоративних структур почали поєднувати свої соціальні проекти з стратегічними інвестиціями, формуючи «спільну цінність» через навчальні програми для ринкових контрагентів, підтримку малих роздрібних підприємств та залучення в ці процеси венчурного капіталу [5]. Тобто КСВ все частіше стає своєрідним каталізатором інноваційного розвитку та системного залучення капіталів інституційних та індивідуальних інвесторів.

Тобто, за відносно невеликий проміжок часу КСВ еволюціонувала від благодійних заходів та програм до стратегії сталого розвитку, яка містить комплекс екологічних та етичних підсистем і впливає на формування принципово нової бізнес-моделі поведінки корпорацій. Саме КСВ сприяє формуванню репутації, довіри з боку зацікавлених осіб та доступу до капіталу. А досвід флагманів світового ринку (Apple, Google, Philips та ін.) свідчить, що поєднання КСВ та інновацій створює суспільне благо для бізнесу й суспільства [6; 7]. Для України КСВ стає не лише інструментом виходу національних корпорацій на світові ринки, а й важливим чинником повоєнного відновлення в найближчій перспективі. Отже, корпоративну соціальну відповідальність треба розглядати як ключовий фактор інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств.

Список використаних джерел:

1. Кужелєв М. О. Формування парадигми корпоративної соціальної відповідальності в Україні. *Економічний часопис-XXI*. 2015. № 3-4(1). С. 60-63. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecchado_2015_3-4\(1\)_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecchado_2015_3-4(1)_15).
2. Corporate social responsibility / Responsible business conduct. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-sustainability-and-responsibility_en#:~:text=,make%20companies%20more%20sustainable%20and
3. Пальчик І. М. Операційний менеджмент як основа формування конкурентоспроможності підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Т. 7, № 2. С. 246-252.
4. Меженська В. В. Діагностика фінансового стану корпорації в умовах динамічного зовнішнього середовища. *Схід*. 2012. № 1 (115). С. 62-67.
5. Corporate social innovation is the new corporate social responsibility. URL: <https://idbinvest.org/en/blog/corporate-social-innovation-new-corporate-social-responsibility>
6. Кужелєв М. О. Імідж ІТ-підприємств в умовах нарощення потенціалу інформаційної економіки та інформаційного суспільства: стратегія та тактика. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2024. № 1 (85). С. 162-167. URL: http://www.scientificview.umsf.in.ua/archive/2024/1_85_2024/27.pdf
7. Нечипоренко А. В., Костікова К. О. Адаптація зарубіжних практик фінансового ризик-менеджменту до діяльності українських підприємств. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2023. №1(11). С. 46-58.

ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У сучасному турбулентному світі, позначеному глобальною економічною нестабільністю, геополітичними зрушеннями та прискореним технологічним прогресом, забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства стає не просто бажаним, а життєво необхідним чинником його сталого розвитку та конкурентоспроможності. В умовах, коли зовнішні виклики (від воєнних конфліктів до кліматичних змін) та внутрішні загрози (фінансові ризики, кадрові проблеми, технологічне відставання) постійно трансформуються, традиційні підходи до безпеки виявляються недостатніми. Саме тому ключову роль у формуванні ефективної системи захисту відіграють інноваційно-інвестиційні аспекти. Інновації дозволяють підприємствам не лише адаптуватися до мінливого середовища, а й створювати нові конкурентні переваги, тоді як цілеспрямовані інвестиції забезпечують ресурсно-технологічну основу для впровадження цих інновацій. Таким чином, гармонійне поєднання інноваційної діяльності та ефективної інвестиційної політики є фундаментом для побудови комплексної бізнес-системи соціально-економічної безпеки, здатної протистояти сучасним викликам та забезпечувати довгостроковий успіх підприємства [1].

Формування ефективної бізнес-системи соціально-економічної безпеки підприємства в умовах повномасштабної війни в Україні стикається з безпрецедентними викликами, що значно ускладнюють інноваційну та інвестиційну діяльність. Ці проблеми взаємопов'язані та потребують комплексних рішень.

Однією з основних проблем є зростання ризиків та невизначеності. Прямі воєнні дії, обстріли, руйнування інфраструктури створюють колосальні ризики для інвестицій. Підприємства не можуть гарантувати збереження активів, безперебійність виробництва та логістики, що відлякує потенційних інвесторів, як внутрішніх, так і зовнішніх. Навіть внутрішні інвестиції в інновації стають ризикованими, оскільки результат може бути знищений у будь-який момент. Непередбачувана інфляція, коливання курсу валют, зниження купівельної спроможності населення та порушення глобальних ланцюгів постачань роблять довгострокове планування та прогнозування інноваційних проектів вкрай складним. Для іноземних інвесторів існує додатковий репутаційний ризик, пов'язаний з веденням бізнесу в країні, що перебуває у стані війни.

Другою проблемою можна виділити - це обмежений доступ до фінансових ресурсів. Значна частина національного капіталу або виведена за кордон, або переорієнтована на короткострокові та менш ризикові проекти. Міжнародні інвестори уникають високоризикових зон. Високі облікові ставки Національного банку України, спрямовані на стабілізацію фінансової системи, роблять кредитні

ресурси надзвичайно дорогими для підприємств. Це ускладнює залучення коштів для інноваційних проектів, які зазвичай мають тривалий термін окупності. На сьогоднішній день існують програми підтримки, їхній обсяг часто недостатній для покриття всіх потреб підприємств у модернізації та впровадженні інновацій у масштабах всієї країни [2].

Ще однією з проблем є деградація людського капіталу та міграція. Значна частина робітників та фахівців мобілізована до ЗСУ, або вимушено покинула країну. Це призводить до дефіциту критично важливих спеціалістів, що є рушійною силою інновацій. Тривалий стрес, пов'язаний з війною, впливає на продуктивність праці, креативність та здатність до інноваційного мислення. Через небезпеку та перевантаження системи, доступ до якісної освіти та програм перекваліфікації для існуючих працівників може бути ускладнений.

Також не можна забувати про зруйновану інфраструктуру та логістичні проблеми. Фізичне руйнування заводів, обладнання, складів, що потребує значних інвестицій на відновлення, відволікаючи кошти від інноваційних проектів. Зруйновані дороги, мости, заблоковані морські порти, обстріли енергетичної інфраструктури та регулярні повітряні тривоги ускладнюють постачання сировини, комплектуючих та відвантаження готової продукції. Це підвищує операційні витрати та робить інновації, орієнтовані на швидкий вихід на ринок, менш привабливими.

Треба пам'ятати про пріоритети "виживання" над "розвитком". В умовах війни підприємства зосереджені на виживанні, збереженні робочих місць та підтриманні мінімального рівня виробництва. Довгострокові інноваційні проекти, які вимагають значних інвестицій та мають віддалену перспективу окупності, відкладаються або повністю скасовуються. Кошти, які могли б бути спрямовані на інновації, часто йдуть на гуманітарну допомогу, підтримку ЗСУ, релокацію виробництва або заходи з фізичного захисту об'єктів [3].

Таким чином, в умовах воєнного стану інноваційно-інвестиційні проблеми формування бізнес-системи соціально-економічної безпеки підприємства є надзвичайно складними та системними. Їхнє подолання вимагає не лише зусиль самих підприємств, а й комплексної державної підтримки, залучення міжнародних партнерів, формування сприятливого інвестиційного клімату та чітких гарантій безпеки для бізнесу. Лише за таких умов можливе відновлення та подальший розвиток інноваційного потенціалу країни.

Список використаних джерел:

1. Брич В. Я., Васьків О. М., Мізюк Б. М. та ін. Соціально-економічна безпека підприємства: теоретичні та прикладні аспекти: монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. 420 с.
2. Ляшенко О. М., Горголь Л. В. Управління економічною безпекою підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. С. 45–50.
3. Мельник А. Г. Інвестиційні аспекти розвитку підприємств в умовах нестабільності. *Вісник ХНУ ім. В.Н. Каразіна. Серія «Економічна»*. 2023. Вип. 106. С. 78–85.

Ланченко Є.О.

д.е.н., доцент
НУБіП України (Україна)

Івченко В.М.

к.с.-г.н.
НДІ «Укراгропромпродуктивність» (Україна)

Якименко М.М.

аспірант
НУБіП України (Україна)

ВПЛИВ ІННОВАЦІЙ НА МОТИВАЦІЮ ПРАЦІ В ПІДПРИЄМСТВАХ

Високий рівень інновацій відіграє велику роль у трансформації глобальної економіки, стимулюючи появу нових секторів та відкриваючи можливості для створення робочих місць у високотехнологічних галузях. Інтенсивний розвиток ІТ-сектору, цифрових послуг, біотехнологій та відновлюваної енергетики сприяє підвищенню продуктивності праці. Такі галузі часто демонструють вищу додану вартість і вимагають нових, висококваліфікованих кадрів, що відкриває перспективи для економічного зростання та модернізації структури національного ринку праці. У результаті такої трансформації, пов'язаної з інноваційним зрушенням у глобальній економіці, значно зросла мобільність висококваліфікованих працівників між країнами. Розвинені держави, які першими інтегрували цифрові та технологічні інновації у свої економіки, зіткнулися з постійною потребою у фахівцях для нових секторів, що стрімко розвиваються. Це активізувало міжнародну конкуренцію за людський капітал і стало чинником масштабного перерозподілу трудових ресурсів у бік висококваліфікованої мобільності та мотивації праці в підприємствах.

Висококваліфікована трудова міграція є індикатором інноваційної привабливості держави. Так, розвинені європейські країни демонструють стабільне зростання приваблення таких кадрів, адаптуючи свої політики до потреб цифрової економіки. Водночас ситуація в Україні залишається винятковою через війну, яка, попри високий людський потенціал країни, обмежує її інтеграцію до міжнародних структур трудової міграції висококваліфікованих фахівців. Після повномасштабного вторгнення росії у 2022 році, Україна опинилася в умовах гострої соціально-економічної турбулентності. Внаслідок цього зазнав дестабілізації внутрішній ринок праці, зокрема – у сфері висококваліфікованої зайнятості, де домінують ІТ-сектор, інженерні спеціальності та наукова діяльність.

Інноваційні трансформації дедалі глибше впливають не лише на структуру та форми зайнятості, але й радикально переосмислюють концепцію мотивації праці в підприємствах. У сучасній економіці знань, яка функціонує на основі цифрових технологій, інтелектуального капіталу та глобальної мобільності робочої сили, ключовими детермінантами мотивації праці стають професійна автономія, наявність і підтримка цифрових компетентностей, а також можливість кар'єрного зростання у високотехнологічних секторах. Мотивація праці

поступово відходить від класичних теорій, що переважно наголошують на матеріальних винагородах і все частіше фокусується на інструментах самореалізації, гнучкого робочого середовища та внутрішньої зацікавленості змістом і результатами роботи працівника.

Провідною тенденцією сучасного ринку праці є переорієнтація з парадигми стабільної зайнятості, характерної для індустріального періоду, до моделі динамічного професійного розвитку, де домінують такі поняття, як «психологічна гнучкість», «адаптивна кар'єра» та «навчання протягом життя». Як свідчать результати дослідження McKinsey [1], понад 70 % фахівців у галузях із високою технологічною інтенсивністю вважають можливість участі в проєктах з гнучким графіком визначальним фактором у процесі прийняття рішень щодо працевлаштування. Ці дані свідчать про зростання ролі нематеріальних чинників мотивації праці – таких як баланс між роботою та особистим життям, автономність прийняття рішень, інноваційна корпоративна культура в підприємствах. Цифрова компетентність та можливість працювати у віддаленому режимі виступають не лише як засоби забезпечення продуктивності праці, але і як мотиваційні чинники, що зумовлюють довготривалу залученість працівників у підприємствах.

Саме тому формуються нові механізми управління людським капіталом, які базуються на розвитку цифрової ідентичності працівника, застосуванні платформених рішень для організації праці та розширенні інструментів самостійного управління кар'єрою. Особливо чітко це проявляється в умовах гіг-економіки, яка є одним із найвиразніших проявів постіндустріальної трансформації зайнятості. У цьому сегменті мотивація праці в підприємствах дедалі більше визначається такими чинниками, як гнучкість графіка роботи, проєктна форма взаємодії, а також можливість самостійного вибору партнерів, замовників і формату роботи. Для спеціалістів у сферах IT, Big Data, Digital Marketing або цифрового дизайну мотиваційні стимули охоплюють також можливість безперервного професійного зростання, участь у мультикультурних командах, отримання доступу до знань та інструментів через хмарні сервіси та освітні платформи.

У підсумку, мотивація праці в підприємствах в умовах цифрово-технологічної трансформації дедалі частіше постає не як реакція на зовнішні стимули, а як активний процес само детермінації працівника, пов'язаний з формуванням ідентичності, інноваційного мислення та прагненням до соціальної участі. Це визначає нову якість соціально-трудових відносин, у яких взаємозв'язок між мотивацією праці, технологічною компетентністю та економічною ефективністю стає ключовим фактором сталого розвитку ринку праці в глобальній економіці знань.

Список використаних джерел

1. Flex, please. (2023). <https://www.mckinsey.com/featured-insights/sustainable-inclusive-growth/charts/flex-please>.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ: ЗМІНА СТРУКТУРИ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ У 2020-2024 РР.

Мале та середнє підприємництво є основою економічного розвитку більшості сучасних країн, визначаючи їхню економічну гнучкість, інноваційний потенціал та здатність до створення нових робочих місць. В Україні цей сектор також посідає ключове місце у формуванні національного валового внутрішнього продукту, сприянні зростанню податкових надходжень, стимулюванні регіонального розвитку та підвищенні загальної конкурентоспроможності економіки.

У період з 2020 по 2025 роки простежується цифровізація та трансформація малих та середніх підприємств в Україні. Зміни споживчої поведінки стали тригером до кардинального переосмислення бізнес-моделей малих та середніх підприємств. Виникла потреба швидкого переходу до цифрових каналів взаємодії, автоматизації бізнес-процесів та зміни принципів створення цінності. У цьому контексті актуальним є аналіз впливу цифрових технологій на структуру та функціонування малих та середніх підприємств в Україні.

Починаючи з 2020 року понад 70% малих підприємств перевели свої канали продажів у цифрову площину, використання онлайн-магазинів, платформ маркетплейсів (Rozetka, Prom.ua та ін.), соціальних мереж (Instagram, Facebook, TikTok) стало домінуючим. Це змінило структуру бізнес-моделі з традиційного офлайн-орієнтованого формату на онлайн взаємодію з клієнтом.

Завдяки активному впровадженню CRM-систем, електронного документообігу, чат-ботів, хмарних бухгалтерських сервісів змінюється структура витрат малого бізнесу за рахунок зменшення потреб в адміністративному персоналі, натомість зростає роль цифрових компетентностей підприємців. В умовах обмеженого доступу до банківських кредитів малий бізнес активно освоює можливості цифрового банкінгу, фінтех-рішень (Monobank, «Дія.Бізнес»), краудфандингових платформ, що змінює механізм фінансового забезпечення бізнес-моделі.

У сучасних бізнес-моделях основним активом стали дані про клієнтів, аналітика їх поведінки, цифровий контент. Створення цінності дедалі більше орієнтується не на товар як фізичний продукт, а на досвід, сервіс, швидкість, зручність та інтерфейс.

У період з 2020 по 2025 роки рівень використання інформаційно-комунікаційних технологій серед українських підприємств демонстрував поступове зростання. За офіційними даними Державної служби статистики України, спостерігається стабільне збільшення частки підприємств, що використовують Інтернет, вебсайти, хмарні сервіси та електронну комерцію дані наведено у табл.1.

Таблиця 1

Динаміка використання інформаційно-комунікаційних технологій підприємствами України у 2020–2023 рр.

	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Малі підприємства	1637	1644	1302	1499
Великі підприємства	245	252	194	305
Середні підприємства	612	617	457	674
Усього	2494	2513	1953	2478

Джерело: сформовано автором на основі [1]

Цей процес активізувався особливо після початку пандемії COVID-19 та в умовах війни як засіб адаптації до змінених умов ведення бізнесу. Понад 98 % підприємств України мають підключення до Інтернету вже з 2021 року. Найпоширенішим є фіксований широкосмуговий доступ. Близько 55–60 % підприємств мають корпоративні сайти, але переважно великі підприємства. Малі та середні підприємства частіше використовуються сторінки у соцмережах.

Частка підприємств, що купували або продавали товари/послуги через Інтернет, зростає з 17 % у 2020 році до понад 25-30 % у 2023 році. Тенденція зростання продовжується у 2024-2025 рр. Також спостерігається стійке зростання використання хмарних технологій з 10 % у 2020 році до понад 20 % у 2023 році [1]. Найчастіше використовуються хмарні рішення для електронної пошти, офісних програм і зберігання даних. Впровадження CRM та ERP систем зосереджене переважно серед середніх і великих підприємств; для малих та середніх підприємств характерна інтеграція базових облікових систем.

Слід зазначити, що у малих підприємствах, які пройшли цифровий перехід, з'явилися нові посади такі, як digital-маркетолог, аналітик даних, контент-менеджер та SMM-спеціаліст. Тим самим зростає важливість постійного підвищення кваліфікації персоналу підприємництва.

Ефективне управління інформаційними потоками сучасних підприємств дозволить підвищити продуктивність праці, скоротити витрати та прискорити виробничі процеси, що є критично важливим для конкурентоспроможності підприємства.

Цифровізація малого та середнього бізнесу в Україні у 2020 - 2025 роках спричинила якісні зміни в логіці побудови бізнес-моделей. Їх структура трансформувалась у напрямку клієнтоорієнтованості, цифрових каналів комунікації, гнучкого фінансування та персоналізованих рішень. Для сталого розвитку цифрових бізнес-моделей у малих та середніх підприємствах необхідною є державна підтримка в напрямках цифрової освіти, доступу до технологій, фінансування та кібербезпеки.

Список використаних джерел:

1. Головна Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/index.php/uk> (дата звернення: 14.07.2025).

ІННОВАЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОСТВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Низький рівень конкурентоспроможності вітчизняної продукції у більшості секторів національного господарства значною мірою зумовлений високим рівнем енергомісткості її виробництва у зв'язку з надмірною зношеністю основних засобів та об'єктів інфраструктурного забезпечення, тому інноваційна трансформація поствоєнної економіки має бути націлена на забезпечення відповідних інституційних та фінансово-економічних умов для масштабної модернізації основного капіталу сфери промислового виробництва та оновлення мережі об'єктів виробничої інфраструктури, щоб знизити витрати на одиницю готової продукції і створити кращі конкурентні умови для її збуту як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринку. Враховуючи те, що тривалий період на території України функціонував достатньо потужний енерго- та ресурсомісткий виробничий комплекс, серцевиною якого була важка індустрія, у більшості регіонів утворилися значні обсяги промислових відходів, які роками не піддавалися утилізації, що виступає перманентним джерелом забруднення довкілля і вкрай негативно впливає на життя і здоров'я людей. Поряд з промисловими надзвичайно деструктивний вплив на природні біогеоценози та здоров'я людей справляють побутові відходи, розміщення котрих часто-густо носить стихійний характер і здійснюється без належного технічного супроводження. Усунення перерахованих проявів екологічної дигресії, а також упередження негативного впливу сфери матеріального виробництва та житлово-комунального господарства на атмосферне повітря та інші складові довкілля мають отримати відповідне інституційне супроводження і відповідний комплекс регуляторів стимулюючого впливу в системі інноваційної трансформації поствоєнної економіки України.

Перспективна модель інноваційної трансформації поствоєнної економіки також повинна відштовхуватися від тих позитивних результатів, які було досягнуто у 2015-2022 роках в системі інституційного устрою країни та інформаційних технологій. Проведення бюджетно-фіскальної децентралізації [1] та дерегуляції земельних відносин дали територіальним громадам додаткові фінансові та територіально-просторові ресурси для активізації ділової активності і ефективнішого використання місцевого ресурсно-виробничого потенціалу, що потребує врахування максимальною мірою можливостей і резервів, які можуть використати регіони та територіальні громади в частині здійснення інноваційних трансформаційних процесів у різноманітних сегментах господарського комплексу. В останні роки відбулися процеси завершення корпоратизації державних підприємств, що фактично перетворило їх із відомчих структур у мобільні суб'єкти підприємницької діяльності, які націлені на

прискорену імплементацію передового іноземного досвіду та максимізацію прибутковості використання наявного основного та оборотного капіталу.

Значний позитивний вплив на темпи соціально-економічного розвитку та зниження трансакційних і трансформаційних витрат здійснила діджиталізація діяльності регуляторних структур публічного сектора, що скоротило час на опрацювання статистичного і фактологічного матеріалу, прискорило процеси документообігу та на порядок зменшило прояви корупційних дій та конфлікту інтересів при прийнятті рішень, пов'язаних з інтересами держави, регіонів і територіальних громад, а також при освоєнні бюджетних коштів. Діджиталізація забезпечила певне зниження рівня асиметричності публічної інформації, що вирівняло умови для різноманітних суб'єктів господарювання в частині отримання бюджетних преференцій та різного виду послуг, які надають публічні органи. Отримання очікуваного позитивного ефекту від діджиталізації стало можливим завдяки прискореному розвитку ІТ-індустрії, яка в останні роки значно збільшила свою частку в структурі сукупної доданої вартості, що створюється в Україні. Тому цифрова трансформація має стати серцевиною інноваційної трансформації поствоєнної економіки в цілому як у короткостроковій, так і у середньостроковій перспективі.

Концепт інноваційної трансформації має охоплювати комплекс антиінфляційних та антикризових заходів, які допоможуть приборкати галопуючу інфляцію та подолати стагнаційні процеси в реальному секторі економіки, щоб підняти інвестиційну привабливість національної економіки як для внутрішніх, так і для зовнішніх інвесторів. Для прискорення мобільності та оборотності капіталу необхідним є поглиблення регуляторних функцій держави в частині розбудови інфраструктури фінансового ринку та основних його сегментів, що дасть змогу підвищити рівень доступності кредитних коштів та спрямує «вільні» кошти у найбільш інвестиційно привабливі сектори національної економіки.

Необхідним є умонтування в спектр пріоритетів державної та регіональної економічної політики комплексу протекціоністських заходів, які даватимуть змогу поступово нарощувати потенціал вітчизняного експорту, особливо в частині виробництва продукції з високою доданою вартістю, щоб зменшувати негативне сальдо платіжного балансу і зміцнювати національну грошову одиницю. Варто закладати додаткові стимули, щоб зацікавлювати суб'єкти підприємницької діяльності максимальною мірою переробляти сировину всередині країни і експортувати готову продукцію з різною глибиною переробки, щоб поступово усунути структурні дисбаланси між галузями добувної та переробної промисловості, а також в національному АПК, де частка сировинної ланки має бути зменшена на користь сектору переробнохарчових виробництв. Додатковим каталізатором відновлення пост воєнної економіки повинна стати репатріація капіталу, який був вивезений з України внаслідок відсутності сприятливих інституційних та фінансових умов для його авансування у розвиток реального та фінансового секторів національного господарства.

Список використаних джерел:

1. Данилишин Б.М., Пилипів В.В. Децентралізація у країнах ЄС: уроки для України. *Регіональна економіка*. 2016. №1. С. 5–11.

Михальчук Д.І.

аспірант

Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля (Україна)

Wu Qian

аспірант

Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля (Україна)

ФАКТОРИ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В РИНКОВИХ УМОВАХ

Інвестиційна діяльність є складним і багатокритеріальним процесом, на який впливає безліч факторів як окремо, так і в сукупності. Один фактор може підсилювати або нівелювати другий. Розібратись в цьому питанні для забезпечення ефективності інвестиційної діяльності вкрай важливо, що дозволить підприємству визначити, які саме фактори актуальні для його діяльності. Необхідно зазначити, що обсяги інвестицій, привабливість галузі ніяким чином не гарантують ні рентабельність ні ефективність для інвестора і реципієнта. Це пов'язано з тим, що на позитивний результат від інвестиційної діяльності впливає безліч факторів. На сьогодні є багато наукових напрацювань з визначення факторів впливу на інвестиції, їх оцінки і класифікації, методів керування цим впливом, що ще раз підтверджує актуальність і важливість досліджень за даним питанням, оскільки одностайної думки не має і кожен дослідник виокремлює фактори відповідно до мети свого дослідження.

З огляду на те, що інвестиційний процес і ефективність інвестиційної діяльності здійснює багаторівневий вплив на економіку, Н.В. Ковтун пропонує розглядати фактори з позиції таких [4]: макрорівень (держава); мезорівень (регіон, вид діяльності, ринкові); мікрорівень (підприємства).

До факторів макрорівня науковці відносять наступні [3]: рівень ресурсного забезпечення капітальних та фінансових інвестицій; рівень галузевої та регіональної концентрації інвестиційних ресурсів; інвестиційний клімат в країні, який виражається через [4] та інші.

Фактори мезорівня – ресурсне забезпечення інвестицій в основний капітал на рівні регіону, галузі і ринку нерухомості; ресурсний потенціал фінансових інвестицій на рівні ринку цінних паперів; інвестиційну привабливість регіону, галузі, ринку; інвестиційний потенціал регіону, галузі, ринку [3,4]

До факторів мікрорівня, слід віднести ті, що діють на рівні підприємств, установ, організацій, індивідуальних і інституціональних інвесторів, а саме [1,2]: ресурсне забезпечення інвестицій в основні засоби на рівні підприємств, а також у фінансові інвестиційні інструменти на рівні індивідуальних та інституційних інвесторів;

інвестиційні якості інструментів інвестування: якість і конкурентноздатність продукції, що випускається, рівень використання наявних ресурсів на підприємстві, якість цінних паперів;

інвестиційна привабливість підприємств й імітованих ними цінних паперів, об'єктів нерухомості.

Кожна група наповнена факторами ефективності інвестиційної діяльності на своєму рівні не є вичерпною, її завжди можна доповнити відповідно до змін тенденцій на світовому ринку, винаходам науково-технічного прогресу та ін. Але те, що можемо стверджувати, що кожна з цих груп факторів має вплив і взаємозв'язок одна з одною та має зворотній зв'язок між собою.

Таким чином, визначення відхилень від очікуваного рівня ефективності інвестицій до фактичного дасть нам не тільки в кількісному виразі отримати оцінку, а і виокремити фактори позитивного і негативного впливу на інвестиційну діяльність для підприємства, що дозволить нівелювати негативний вплив і підсилити фактори позитивної дії при розробці інвестиційної політики, інвестиційних проєктів і програм суб'єктів господарювання.

Оцінювання впливу факторів ефективності інвестиційної діяльності можемо за розрахунками показників з порівнянням їх з середніми загальнодержавними, галузевими, територіальними, подібних підприємств значеннями.

Визначення факторів впливу на ефективність інвестиційної діяльності для конкретного підприємства є пріоритетом в управлінні і його організації. Тому для забезпечення ефективності інвестиційного проєкту найважливішими факторами виступають: людській капітал і інтелектуальний ресурс; контроль таймінгу проєкту; перевірка початкових розрахунків і інформаційного забезпечення за показниками проєкту: рівнем інфляції, відповідність розрахункових відсоткових ставок за кредитами та ін.; аналіз причин відхилення від очікуваних показників інвестиційного проєкту, що обумовлюють різницю фактичних цін від передбачених в інвестиційному проєкті цін енергетичних, матеріальних ресурсів, комплектуючих, які були закуплені в межах капіталовкладень на провідні будівельні об'єкти або для випуску продукції.

Слід зазначити, що контрольні повноваження в межах інвестиційного проєкту повинні надаватись керівникам вищої ланки за ним, оскільки передбачають широкі повноваження задля вчасного корегування певних параметрів з метою невілювання негативного впливу того чи іншого фактору. Якщо масштаби інвестиційного проєкту дозволяють, то було б раціонально навіть впровадити спеціальну службу з внутрішньої оцінки для прийняття ефективних управлінських рішень. Такий підхід дозволяє усунути негативні наслідки факторів впливу на ефективність інвестиційної діяльності підприємства ще на ранніх стадіях і з найменшими наслідками.

Список використаних джерел:

1. Блонська В. І., Ковцуняк Т. М. Чинники, які впливають на інвестиційну діяльність суб'єктів господарювання у сфері торгівлі. *Науковий вісник НЛТУУ*. 2009. Вип. 19. С. 216–222.
2. Крихівська Н. О., Чернишова Г. М. Інвестиційна привабливість України: основні проблеми та шляхи їх вирішення. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск № 9. С. 260–264.
3. Коденська М.Ю. Інтеграція як фактор активізації інвестиційної діяльності. *Економіка АПК*. 2006. № 6. С. 24–31.

ВПЛИВ ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ НА ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ АВІАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Авіаційна галузь завжди відігравала стратегічну роль у розвитку національної економіки, безпеки та міжнародного співробітництва. Для України, яка має потужний інженерний та виробничий потенціал у сфері авіабудування, питання модернізації та інноваційного оновлення авіапідприємств було надзвичайно актуальним ще до початку повномасштабної війни [1, с.114]. Проте з лютого 2022 року авіаційна сфера країни опинилася під безпрецедентним тиском зовнішніх чинників: руйнування інфраструктури, повне закриття повітряного простору для цивільних перевезень, масова релокація спеціалістів і підприємств, а також переорієнтація зусиль на військові потреби.

У цьому контексті актуальним є аналіз не лише втрат і викликів, але й виявлення нових точок зростання, які закладаються вже сьогодні [2, с. 66]. Розгляд впливу військових дій на інноваційно-інвестиційний потенціал авіаційної галузі України (табл. 1) дозволяє оцінити стратегічні можливості її трансформації, визначити перспективи інтеграції військових технологій у майбутнє цивільної авіації та сформулювати нову економічну модель галузевого розвитку в повоєнний період.

Таблиця 1

Ключові наслідки та трансформації інноваційно-інвестиційного потенціалу авіаційної галузі України в умовах війни та повоєнного відновлення [1; 3; 4; 5]

Основні напрямки впливів	Характеристика проблеми	Конкретні прояви для авіаційної галузі	Наслідки для авіаційної галузі
Руйнування інфраструктури та логістичних ланцюгів	Фізичне знищення інфраструктури та блокування авіаційного простору	Зруйновано або пошкоджено низку аеропортів; закритий повітряний простір; втрачені міжнародні зв'язки	Порушено функціонування цивільної авіації; потрібна повна відбудова та переорієнтація логістики
Зміна структури інноваційного попиту	Зміщення інноваційних пріоритетів на військову авіацію	Зростання попиту на БПЛА та дрони; активізація інженерних стартапів; робота на потреби ЗСУ	Розвивається ринок військових інновацій; формуються технології подвійного призначення
Інвестиційний спад та ризики	Зниження фінансових потоків через війну	Відтік інвесторів; зниження платоспроможності підприємств	Галузь потребує нових фінансових інструментів та гарантій для залучення інвесторів
Потенціал відновлення після бойових дій	Очікування модернізації галузі у мирний період	Попит на відновлення інфраструктури; інтеграція військових технологій у цивільну сферу	Створюються умови для технологічного ривка; важливо закласти стратегічну основу для розвитку

Підтримка держави та міжнародних організацій	Державні ініціативи та міжнародна допомога	Програми підтримки ВПК; розвиток державно-приватного партнерства; фонди ЄС, США, Світового банку	Необхідна синергія між державою, бізнесом і донорами для сталого відновлення авіаційної галузі

1. Як видно з табл. 1 в умовах озброєної російської агресії відбулося суттєве переформатування як інноваційних, так і інвестиційних пріоритетів. З одного боку, традиційні напрями розвитку - цивільні авіап перевезення, проекти модернізації флоту, впровадження «зелених» технологій - були фактично поставлені на паузу. З іншого боку, гостра потреба Збройних Сил України в технологічних рішеннях спричинила вибухове зростання інноваційної активності у сфері безпілотних літальних апаратів, цифрових систем управління, аеророзвідки та інженерної авіаційної підтримки. Ці обставини не лише змінили поточну динаміку розвитку галузі, але й формують нову парадигму її повоєнного відновлення.

2. Разом із цим інвестиційне середовище залишалося вкрай нестабільним: міжнародні партнери обережно підходять до фінансування проектів у країні, що перебуває в стані війни, особливо в капіталомістких і технологічно складних галузях. Водночас з'являються нові можливості через державно-приватне партнерство, військові інноваційні хаби та потенційні програми міжнародної допомоги на етапі відбудови. Отже, повоєнна відбудова відкриває можливості не лише для фізичного відновлення інфраструктури, а й для переосмислення моделі функціонування авіаційної сфери в бік інноваційності, стійкості та інтеграції у глобальний авіаційний простір.

Таким чином, попри сучасні масштабні виклики, авіаційна галузь України має потенціал до відновлення та оновлення. Ключовим завданням постає формування цілісної стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку з урахуванням сучасних воєнних реалій і майбутніх мирних перспектив.

Література

1. Сидоренко К.В., Терентьева В.Ю. Розвиток світового ринку авіаційних перевезень в умовах турбулентності. *Економічний простір*. №192. 2024. С. 12-21. URL: <https://doi.org/10.30838/EP.192.12-21>
2. Висоцька М. П. Аналіз та перспективи розвитку авіатранспортної галузі України. *Економічний простір*. № 191. 2024. С. 160–168. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-26>
3. Віблій П., Блават А. Інвестиційний потенціал України в умовах війни. *Галицький економічний вісник*. № 3 (82). 2023. С. 80-89. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=1168>
4. Михайлик О.М., Бірак Є.В. Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, (58). 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-86>
5. Пермінова С., Ситник Н., Чупріна М. Інноваційна діяльність в Україні в період воєнної агресії: тенденції та перспективи. *Економіка та суспільство*, (59). 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-62>

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФІНАНСОВОЇ ОЦІНКИ УКРАЇНСЬКИХ ЕНЕРГЕТИЧНИХ КОМПАНІЙ

Згідно з дослідженням Deloitte, на ринку США очікується зростання попиту на електроенергію, спричинене з одного боку потребами дата центрів, що забезпечують роботу ІІІ, а з іншого – зростанням ринку електроавтомобілів [1]. В Україні зростання попиту на електроенергію спричинене обстрілами критичної інфраструктури, зокрема об'єктах генерації та розподілення. У таких умовах розгалуженість виробничих та розподільчих потужностей може забезпечити більш безперебійну роботу системи навіть у випадку повного знищення окремих об'єктів.

Згідно з даними Державної служби статистики України, попри існування ДТЕК, що займає значну частку ринку енергетики (виторг у 2023 р. оцінюється у понад 198 млрд грн [2]), до початку повномасштабного вторгнення в Україні зростала кількість малих підприємств – з 491 у 2016 р. до 1.968 у 2023 р. (21.9% рік до року в середньому, CAGR) [3]. Збереження такого тренду під час війни не є тривіальною задачею, оскільки енергетика потребує значних капітальних інвестицій від самого початку. Щоб зберегти привабливість цієї бізнес-моделі, підприємцям недостатньо генерувати прибуток. Необхідний фундаментальний механізм оцінки вартості підприємства, що забезпечив би відображення його ефективності не залежно від кон'юнктури ринку, а з її врахуванням.

В Україні на законодавчому рівні затверджено порядок визначення оціночної вартості пакетів акцій акціонерних товариств, що зводиться до зваженого середнього трьох підходів: майнового, дохідного та порівняльного. Проте цей Порядок розроблено для оцінки часток державних підприємств, що пропонуються для продажу на приватизаційному аукціоні [4-6], і тому є загальним і не передбачає галузевої спеціалізації. Водночас галузь електроенергетики має свої особливості, що не притаманні класичним бізнес-моделям.

Наприклад, дослідження S&P Global Market Intelligence пропонує стратегію інвестування в енергетичні компанії США на основі чотирьох факторів: відношенні операційного грошового потоку без врахування змін у робочому капіталі до ринкової капіталізації, відношенні балансової вартості матеріального майна підприємства на одну акцію до вартості акції підприємства, відношенні різниці між чистим доходом та операційним грошовим потоком без врахування змін у робочому капіталі до чистого доходу та вартості майна, від якого дозволено отримувати визначену регулятором норму прибутку (специфічна метрика галузі).

Згідно з авторами, така інвестиційна стратегія генерує дохідність на 4.76% понад ринкову [7], що підтверджує тезу, що галузь енергетики потребує не лише визначення специфічних метрик, але й комплексного, фундаментального аналізу.

В Україні вже є прецедент – Inzhur Energy українського інвестиційного фонду нерухомості (REIT) Inzhur, що акумулює кошти під будівництво газопоршневої маневрової електростанції у Київській області. Тип дохідності цього проєкту для інвесторів – це зростання вартості збудованого об’єкта [8], тобто активу. Отже, дохідність сертифікатів залежатиме від стану ринку на момент щорічної переоцінки. Консервативно припускаючи, що війна триватиме, очікувана вартість активів на ринку залишатиметься недооціненою. Перехід до мультифакторного та фундаментального механізму оцінки електростанції забезпечив би меншу залежність від стану ринку та більшу дохідність для інвесторів, а отже й більшу привабливість бізнес-моделі для підприємців.

Зростання попиту на електроенергію стимулюватиме необхідність механізму оцінки українських компаній у галузі енергетики.

Список використаних джерел:

1. Deloitte. 2025 Power and Utilities Industry Outlook. Deloitte Insights. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/power-and-utilities/power-and-utilities-industry-outlook.html> (дата звернення: 24.08.2025).
2. Forbes Україна. "Рейтинг 202 найбільших недержавних компаній України в 2024 році." URL: <https://forbes.ua/ratings/202-naybilshi-privatni-kompanii-ukraini-27112024-25074> (дата звернення: 24.08.2025).
3. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 24.08.2025).
4. Про затвердження Порядку визначення оціночної вартості пакетів акцій акціонерних товариств, що пропонуються для продажу на аукціоні : Наказ Фонду державного майна України від 23.12.2019 № 1456. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0242-20#Text>
5. Мороз М. Д. Теоретичні аспекти оцінки вартості компаній в Україні / Мороз М. Д., ; науковий керівник: Кужелєв М. О. // *Формування новітньої парадигми управління публічними та приватними фінансами в Україні* : збірник V Всеукраїнської науково-практичної конференції (10 грудня 2024 р., м. Хмельницький – м. Херсон) / Херсонський національний технічний університет. - Херсон : Вишемирський В. С., 2024. - С. 165-168.
6. Гаврилко П. П., Брітченко І. Г. Корпоративні відносини в банківському секторі : фінансові механізми та маркетингові стратегії : монографія. Рівне : Волинські обереги, 2016. 228 с.
7. S&P Global Market Intelligence. 2016. Electrify Stock Returns in U.S. Utilities. S&P Global. URL: https://www.spglobal.com/content/dam/spglobal/mi/en/documents/general/Electrify_Stock_Returns_In_U_S_Utilities.pdf (дата звернення: 24.08.2025).
8. Inzhur REIT. Inzhur Energy. URL: <https://www.inzhur.reit/offer/inzhur-energy> (дата звернення: 24.08.2025).

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

НЕОБХІДНІСТЬ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПІДТРИМКИ СЕКТОРУ ВИРОБНИЦТВА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ТЕХНІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Україна, маючи сприятливі кліматичні умови й родючі землі, має всі потенційні умови для вирощування на значних площах олійних, овочевих та інших культур не лише для насичення внутрішнього ринку й задоволення потреб вітчизняних споживачів, а й для експортування до багатьох країн світу.

Як відомо, для обробітку земель використовується спеціальна техніка сільськогосподарського призначення, серед якої: навісна, збиральна, іригаційна, а також елеваторне обладнання і трактори [1].

Сільськогосподарське машинобудування є важливою сферою, що забезпечує виробництво продуктів харчування для населення планети. Розвинуте сільськогосподарське машинобудування є показником стану агропромислового комплексу будь-якої країни та передумовою її стабільного розвитку [2].

Сільськогосподарське машинобудування визначає стан виробничого потенціалу України, стає функціонування провідних сфер економіки. Розвиток цієї галузі промисловості характеризує рівень як науково-технічного потенціалу країни, так і забезпечення її продовольчої безпеки [3, с. 23].

Ефективний повоєнний розвиток сектору сільськогосподарської техніки можливий лише за умов використання сучасних технологій та відповідного технічного оснащення, що надає змогу аграріям більш продуктивно використовувати новітню сучасну сільгосптехніку, що сприятиме отриманню високих врожаїв.

У 2022 році суттєво скоротилося виробництво збиральної техніки – на 75 % та навісної техніки – на 57 % відносно попереднього року. Лише виробництво іригаційної техніки зберегло темпи свого виробництва, збільшивши його на 2 % [1, с. 96].

Кількість діючих машинобудівних підприємств України у 2022 р. представлено на рис. 1.

Провідними виробниками сільгосптехніки в Україні є: АТ «Ельворті», Компанія ВК «Технополь», Львівагромашпроект, Львівсільмаш, Бердянські жниварки, Уманьферммаш, Промислова група «Корсунь», ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка», Дубовицький завод сільгосптехніки, Хорольський механічний завод та ін. [5]. Уряд України підтримує вітчизняних виробників сільгосптехніки, надаючи 25-відсоткову компенсацію при її придбанні.

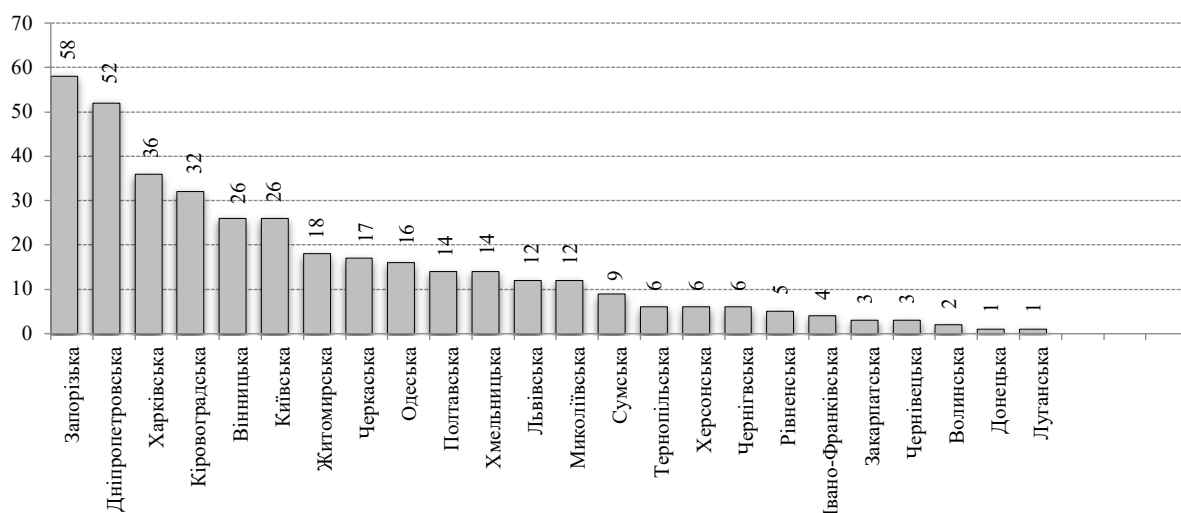


Рис. 1. Кількість діючих машинобудівних підприємств України у 2022р., од.
Джерело: Складено автором за даними [4].

Як свідчить аналіз діяльності вітчизняного ринку сільгосптехніки, подальше зниження обсягів виробництва може становити загрозу економічній безпеці країни внаслідок посилення імпортозалежності, особливо в умовах високого рівня конкуренції на міжнародному ринку тому вкрай важливою є інвестиційна підтримка цього сектору, особливо в умовах повоєнного відновлення.

Список використаних джерел:

1. Носова Н.І. Вплив стратегічного менеджменту та логістичного підходу на ринок сільськогосподарського машинобудування в Україні у воєнний час. Сучасна парадигма економічної безпеки: інноваційні механізми імплементації: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. / заг. ред.: О.М. Левченко, Ю.А. Бондар, І.В. Щоголева. (30 січня 2025). Кропивницький: РВВ ЦДУ ім. В. Вінниченка, 2025. Ч. 2. С. 95-97
2. Рудь А. В. Перспективи розвитку сільськогосподарського машинобудування. Міжвузівський збірник «Наукові нотатки». Луцьк, 2023, №76, С. 124-128.
<https://doi.org/10.36910/775.24153966.2023.76.17>
URL: https://eforum.lntu.edu.ua/index.php/naukovi_notatky/article/view/1298/1190
3. Розвиток машинобудування в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення: монографія; ДУ “Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України”; наук. редактор д.е.н., проф. С.О. Іщук. Львів, 2022. 137 с.
URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20220002.pdf>
4. Navrotskyi Y., Petrov V. Production as a link in the market of agricultural machinery for crop farming in Ukraine. Економіка АПК. Т. 30 5, 2023. С. 19-32.
<https://doi.org/10.32317/2221-1055.202305019>
URL: <https://eapk.com.ua/uk/journals/tom-30-5-2023>
5. Сільгосптехніка Made in Ukraine URL: <https://traktorist.ua/articles/silgospstechnika-made-in-ukraine-narodzheni-v-nezalezhniy-ukrayini>

Польова Н.М.

к.е.н., доцент

Бистрий В.О.

аспірант

Вовченко А.О.

аспірант

ПВНЗ «Європейський університет» (Україна)

МЕТОДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Освоєння підприємствами інновацій потребує об'єктивної оцінки їхніх параметрів і визначення характеристик інноваційного потенціалу підприємства, які мають важливе значення при здійсненні інвестиційно - інноваційної діяльності.

Інноваційний потенціал підприємства - це міра його готовності виконати завдання, що забезпечують досягнення поставленої інноваційної мети, тобто міра готовності до реалізації проекту чи програми інноваційних стратегічних змін. Структура інноваційного потенціалу охоплює ті елементи підприємства, які зумовлюють його готовність до змін.

Вибір інноваційного проекту пов'язаний з вибором подальшої інноваційної стратегії підприємства, яка є засобом досягнення поставлених перед підприємством цілей. Прийняття рішень інвестиційного характеру, як і будь-який інший вид управлінської діяльності, ґрунтується на використанні різних формалізованих і неформалізованих методів.

Метод переліку критеріїв. Суть методу добору інвестиційних проектів за допомогою переліку критеріїв полягає в такому: розглядається відповідність проекту кожному з установлених критеріїв і по кожному критерію дається оцінка проекту. Метод дозволяє побачити всі гідності і хиби проекту і гарантує, що жодний із критеріїв, що необхідно взяти до уваги не буде забутий, навіть якщо виникнуть труднощі з початковою оцінкою.

Критерії, необхідні для оцінки інвестиційних проектів, можуть різнитися в залежності від конкретних особливостей організації, її галузевої приналежності і стратегічної спрямованості. При упорядкуванні переліку критеріїв необхідно використовувати лише ті з них, що впливають безпосередньо з цілей, стратегії і задач організації, її орієнтації довгострокових планів. Проекти, що одержують високу оцінку з позиції одних цілей, стратегій і задач, можуть не одержати її з погляду інших.

Головними критеріями для оцінки інвестиційних проектів є:

1. Цілі організації, стратегія, політика і цінності.
2. Фінансові критерії.
3. Науково-технічні критерії (для проектів НІОКР).
4. Виробничі критерії, серед них:
 - необхідність технологічних нововведень для здійснення проекту;
 - відповідність проекту наявним виробничим потужностям;

- наявність виробничого персоналу (по чисельності і кваліфікації);
- розмір витрат виробництва. Порівняння їх з розміром витрат у конкурентів;
- потреба в додаткових виробничих потужностях.

5. Зовнішні й екологічні критерії.

Інші методи. При виборі проекту, оцінці його ефективності варто враховувати фактори невизначеності й ризику. При оцінці проектів найбільше рекомендуються такі види непевності й інвестиційних ризиків:

1. Ризик, пов'язаний із нестабільністю економічного законодавства і поточної економічної ситуації, умов інвестування і використання прибутку.
2. Зовнішньоекономічний ризик.
3. Непевність політичної ситуації, ризик несприятливих соціально-політичних змін у країні або регіоні.
4. Неповнота або неточність інформації про динаміку техніко-економічних показників, параметрах нової техніки і технології.
5. Коливання ринкової кон'юнктури, цін, валютні курси тощо.
6. Непевність природно-кліматичних умов, можливість стихійних лих.
7. Виробничо-технологічний ризик.
8. Непевність цілей, інтереси і поведінка учасників
9. Неповнота або неточність інформації про фінансове становище.

Отже, у сучасній системі господарювання визначальною стає інноваційно-інвестиційна діяльність будь-якої первинної її ланки - підприємства. Підготовка, обґрунтування, освоєння й контроль за впровадженням нововведення є інноваційною діяльністю, основними напрямками якої є впровадження прогресивних технологій, розробка нових продуктів, організаційних і управлінських рішень. Це можливо за допомогою науково-технічних досягнень, які поширюються у виробництво у формі інновацій.

Оскільки інновації є найважливішим засобом забезпечення економічного зростання, конкурентоспроможності та фінансової стабільності будь-якого підприємства, то високих результатів вони можуть досягти лише за систематичного і цілеспрямованого здійснення інноваційної діяльності, яка спрямована на реалізацію нових можливостей. Їх відкриває ринкове середовище, вони зв'язані із розробкою та впровадженням нових видів продукції, нових засобів виробництва і форм його організації, освоєнням нових ринків. Будь-яка інновація, втручаючись у поточну виробничу діяльність, вносить зміни, які впливають на величину економічних показників.

Список використаних джерел:

1. Балахонова, О., & Кобильник, О. (2024). Методичні підходи до аналізу інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства. *Методологія та практика економічних досліджень*, (31). <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2024-31-5> ukrreferat.com[+11researchgate.net](http://researchgate.net)[+11ela.kpi.ua](http://ela.kpi.ua)[+11](http://ukrreferat.com)
2. Блакита, Г., & Лановська, Г. (2022). Інтегральна оцінка інноваційності діяльності підприємства. *Scientia fructuosa*. <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/767> journals.knute.edu.ua

Польова Н.М.,
к.е.н., доцент
Касяненко О.Г.,
викладач
Мельник Д.В.
аспірант

ПВНЗ «Європейський університет» (Україна)

ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ІМПУЛЬС ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Внаслідок збройної агресії росії проти України, наша держава пережила один з найскладніших періодів у своїй історії. Війна призвела до значних людських та матеріальних втрат, серйозно вплинув на економіку країни та її інфраструктуру. Відновлення та стабілізація економіки в постконфліктний період стали ключовими пріоритетами для українського уряду, де особливу роль відіграло стимулювання інновацій та залучення інвестицій.

Відновлення економічного потенціалу країни та забезпечення її стійкого розвитку стали пріоритетними завданнями для національної політики. Особливу увагу було зосереджено на стимулюванні інноваційної діяльності, створенні умов для розвитку високотехнологічних секторів та активному залученню внутрішніх і зовнішніх інвестицій. У цьому контексті інноваційно-інвестиційний розвиток визначається як один із ключових механізмів не лише для економічного відновлення, а й для забезпечення конкурентоспроможності української економіки у глобальному вимірі.

Сучасний етап глобальних трансформацій у сфері технологій, цифровізації та зеленої економіки створює для України унікальні можливості реалізувати свій науково-технічний, людський та інституційний потенціал. За умови ефективної мобілізації наявних ресурсів та продуманої державної політики, наша країна може значно прискорити процес економічного відродження, створити нові високотехнологічні робочі місця та зміцнити власні позиції на міжнародному ринку. Для цього необхідне формування інноваційного середовища, що базується на тісній взаємодії урядових органів, наукових установ, бізнесу та громадянського суспільства.

Державна влада відіграє центральну роль у формуванні сприятливого регуляторного клімату для інноваційної діяльності. Це включає розробку та реалізацію ефективних механізмів стимулювання бізнесу — таких як податкові пільги, надання грантів, державних гарантій, доступ до пільгового кредитування для стартапів, а також створення спеціальних програм підтримки інновацій. Законодавчі ініціативи мають забезпечити прозорі, передбачувані та стабільні правила гри для інвесторів та підприємців.

Важливим фактором у розвитку інновацій є активна співпраця між урядом, бізнесом і науково-освітніми установами. Університети, дослідницькі інститути та технологічні центри здатні генерувати знання та нові ідеї, які можуть бути комерціалізовані в рамках партнерства з бізнесом. Підтримка наукових

досліджень та розробок, інвестування в освіту та підготовку кадрів нового покоління сприяють довгостроковому технологічному прориву.

Створення інноваційних кластерів, технопарків, індустріальних парків, стартап-інкубаторів та центрів трансферу технологій сприяє консолідації зусиль різних гравців ринку. Такі платформи дозволяють обмінюватися досвідом, об'єднувати ресурси, прискорювати впровадження технологічних рішень і формувати цілісну екосистему інновацій.

Бізнес відіграє ключову роль у трансформації інноваційних ідей у реальні продукти та послуги. Саме приватний сектор забезпечує необхідні інвестиції, бере на себе ризики, пропонує гнучкі управлінські рішення та стимулює конкуренцію. Підприємці, інвестори та венчурні фонди здатні динамічно реагувати на потреби ринку, а також просувати інновації як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Формування інноваційної культури та підприємницького мислення в суспільстві є важливим чинником сталого розвитку. Громадські ініціативи, освітні кампанії, популяризація історій успіху стартапів та новаторів сприяють поширенню інноваційних практик і підвищенню довіри до технологічного прогресу.

Важливо також налагоджувати тісну взаємодію з міжнародними партнерами, донорами, інноваційними хабами та фінансовими інституціями. Обмін досвідом, трансфер технологій, участь у міжнародних програмах та проектах сприяють адаптації найкращих світових практик до національного контексту.

Усі зазначені напрями складають комплексну основу для розвитку інноваційно-інвестиційної моделі економіки України. Такий підхід дозволяє не лише ефективно долати наслідки війни, але й формувати фундамент для якісно нового етапу економічного зростання. У післявоєнний період саме інновації можуть стати головною рушійною силою модернізації країни, підвищення рівня життя населення та зміцнення національної безпеки.

Розробка стратегій інноваційно-інвестиційного розвитку, які фокусуються на критично важливих секторах економіки - енергетиці, оборонній промисловості, цифрових технологіях, агропромисловому комплексі - має стати пріоритетом для державної політики. Завдяки чіткому стратегічному плануванню, ефективному управлінню ресурсами та консолідації зусиль усіх зацікавлених сторін, Україна має змогу не лише відновитися, а й забезпечити динамічне та стійке зростання на довготривалу перспективу.

Список використаних джерел:

1. Яцкевич І. В. Інноваційна політика України у післявоєнний період / І. В. Яцкевич. // *Економіка та суспільство*. – 2022. – № 39. – С. 39–53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-53>.
2. Outcome Document of the Ukraine Recovery Conference URC2022: Lugano Declaration (Lugano, 4–5 July, 2022).

ІННОВАЦІЙНИЙ ТА ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ

У сучасних умовах господарювання розвиток аграрного сектору є одним із ключових напрямів забезпечення продовольчої безпеки держави та зміцнення її економічної стабільності. З огляду на це, важливого значення набувають інноваційно-інвестиційні процеси, що забезпечують підвищення ефективності аграрного виробництва, його конкурентоспроможності, екологічної та соціальної сталості.

Аграрні підприємства сьогодні діють в умовах значної трансформації економічного середовища, загострення конкурентної боротьби, кліматичних змін, нестабільності ринків та геополітичних ризиків. Це зумовлює потребу в пошуку нових шляхів розвитку, серед яких важливу роль відіграє інноваційно-інвестиційна стратегія, орієнтована на запровадження новітніх технологій, цифровізацію виробничих процесів, оптимізацію управління та розвиток людського капіталу.

Інновації в аграрному виробництві це процес впровадження нових або значно вдосконалених продуктів, процесів, методів організації та управління, які забезпечують зростання продуктивності, якості продукції та ефективності використання ресурсів.

Інвестиції в аграрній сфері можуть бути спрямовані як на придбання нової техніки, модернізацію інфраструктури, так і на впровадження нових культур, систем зрошення, заходів із збереження ґрунтів.

Розвиток аграрного підприємства неможливий без стратегічного підходу до управління інноваціями. Ключовими напрямками є цифровізація агровиробництва, яка запроваджує автоматизовані системи обліку, аналізу та прогнозування, дає змогу більш ефективно використовувати ресурси, зменшити витрати, підвищити урожайність і якість продукції. Технології точного землеробства дозволяють проводити диференційоване внесення добрив, засобів захисту рослин, оптимізувати сівозміну та обробіток ґрунту. Це сприяє зниженню екологічного навантаження та економії витрат. Використання сучасної енергоефективної техніки та обладнання підвищує продуктивність праці, зменшує втрати врожаю, знижує експлуатаційні витрати.

Залучення інвестицій для впровадження інновацій в аграрному секторі може відбуватися за рахунок: власних коштів підприємства; державної підтримки та програм співфінансування; банківського кредитування; іноземних інвесторів та міжнародних фінансових організацій; грантових програм (у тому числі європейських і національних фондів); публічно-приватного партнерства.

Окрім традиційних форм інвестування (капіталовкладення в основні засоби), все більшого поширення набувають інтелектуальні інвестиції (навчання персоналу, розвиток інформаційних систем, екологічні інновації).

Незважаючи на безумовні переваги інноваційно-інвестиційного розвитку, в аграрній галузі України існує низка обмежень, які гальмують цей процес. Серед основних проблем можна виділити: нестабільність економічного та правового середовища; дефіцит фінансових ресурсів і доступного кредитування; низький рівень інноваційної культури в сільському господарстві; слабка інтеграція науки, освіти і виробництва; недостатня мотивація до змін з боку керівництва окремих підприємств.

Попри це, аграрний сектор залишається одним з найпривабливіших для інвесторів завдяки наявності значного потенціалу для розвитку, природно-кліматичних ресурсів, людського капіталу, а також можливості отримання стабільного прибутку за умови впровадження сучасних технологій.

Інноваційно-інвестиційний розвиток аграрного підприємства є ключовим фактором його конкурентоспроможності, ефективності та стійкості в умовах сучасного ринку. Успішне функціонування сільськогосподарських виробників дедалі більше залежить не лише від обсягів виробництва, а й від здатності адаптуватися до викликів зовнішнього середовища, впроваджувати новітні технології, підвищувати рівень управлінської культури та оптимізувати структуру ресурсів.

Системне впровадження інновацій у виробничу та управлінську діяльність дозволяє забезпечити ефективне використання наявного потенціалу підприємства, скорочення витрат, підвищення продуктивності праці, покращення якості продукції та мінімізацію негативного впливу на довкілля. Особливої актуальності набуває цифровізація аграрного виробництва, яка відкриває нові можливості для прийняття управлінських рішень на основі даних, застосування точного землеробства, дистанційного моніторингу стану полів, використання безпілотних літальних апаратів та програмного забезпечення для агроаналітики.

Інвестиційна діяльність, у свою чергу, є рушієм оновлення матеріально-технічної бази, розширення виробничих потужностей, запровадження енергоощадних і ресурсозберігаючих технологій. В умовах обмеженості фінансових ресурсів особливого значення набуває формування ефективної інвестиційної стратегії, пошук зовнішніх джерел фінансування, використання державних і міжнародних програм підтримки агровиробників.

Подальший розвиток аграрного сектору України має базуватися на тісній співпраці між науково-дослідними установами, освітніми закладами, бізнесом і державою. Саме синергія науки, практики й державної підтримки дозволить сформувати конкурентоспроможне, інноваційне, орієнтоване на європейські стандарти аграрне виробництво, здатне ефективно функціонувати в умовах глобальних викликів та інтеграції у світовий економічний простір.

Рудич М.В.,
аспірант
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля (Україна)
Wang Fei,
аспірант
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля (Україна)

RISK MANAGEMENT IN THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN THE REGION

Risk management, as an integral part of the decision-making process, helps management choose a strategy that balances the expected increase in profits with the risks inherent in the economic system. Managing risks within acceptable limits increases the economic system's ability to increase its value by increasing profits. At the same time, one of the most important issues in risk management is understanding what «value» (i.e., how much money, assets, capital, etc.) is at risk. One of the well-known methodologies in business structures is the Value at Risk (VAR) methodology. The VAR indicator is a statistical indicator expressed in monetary terms of the maximum possible amount of losses for a given distribution of factors affecting the value of assets, as well as a certain probability of these losses occurring over a period of time [3]. Foreign publications often give the following definition. Value at risk is a single summary statistical measure of the possible losses of a portfolio. In particular, value at risk is a measure of losses due to «normal» market movements. There are also other methods of valuation: «full distribution of profits and losses», «return dispersion», «half-dispersion of returns», «lower partial moment of order», «absolute deviation», «modified Gini coefficient» [2].

Risk affects the ability of an economic system to implement its strategy and achieve its business goals. The combination of risks affecting the achievement of the goals of an economic system creates a certain level of risk tension, which reflects the organisational stability of the economic system and ultimately affects its value. The existing theory of risk management assumes a relationship between risk and the value of an enterprise, ensuring the flexibility of its strategy structure. At the same time, risk can be of any nature. The main tasks of risk management are to determine the magnitude of risk, develop measures to reduce it, and keep risk within acceptable limits for the enterprise. Effective risk management will optimise the results obtained during risk assessment, creating additional opportunities for the enterprise's development.

Stage 1. Identification of the type of risk – the process of determining current and potential risks that may affect the achievement of goals and the implementation of the economic system's strategy. At stage 1, the risks of the economic system are identified and classified. The further work of the enterprise is based on the results of this stage.

Stage 2. Once the risks have been identified, a risk analysis and assessment is performed, and the degree of its impact on the enterprise is measured.

Risk analysis is based on understanding the internal and external business environment of the economic system, understanding the sources of risk, analysing risk

factors, and determining risk assessment indicators. Risk assessment consists of the process of identifying, analysing, and evaluating risk. Risk assessment is carried out in the external and internal business environment of the enterprise. It determines whether the enterprise is susceptible to various threats. Risk assessment is carried out using mathematical tools and modern assessment methods (simulation modelling) with the aim of determining the magnitude of risk.

Stage 3. Impact on risk. Impact on risk involves measures aimed at mitigating risk.

One of the ways to influence risk is to transfer it to an insurance company. Insurance is the cornerstone of risk management. The basis of insurance is the pooling or sharing of losses, which means:

- 1) sharing losses among the members of the group;
- 2) forecasting future losses with acceptable accuracy.

The next measure to influence risk may be to transfer the risk to a third party. An example of such a measure is the use of outsourcing services or the redistribution of areas of responsibility with a risk-generating function between related companies.

It is impossible to completely avoid risks, as there will always be an element of uncertainty in commodity markets and in the activities of partner companies, which will not allow for absolutely accurate predictions of developments in a competitive business environment. Measures to mitigate such risks may include measures to reduce the likelihood of risks occurring (e.g., measures aimed at diversifying activities or expanding the base of reliable suppliers and customers) or the damage caused by risks (e.g., this may be the rejection of unreliable projects that require significant resources or the refusal to work with unreliable suppliers). Once such measures to influence risks have been taken, they can be implemented by the company. If the measures to influence risks do not achieve the desired result, the company always reserves the right to completely abandon the type of activity that generates the risk.

Stage 4. This involves continuous monitoring and supervision to record changes from the expected level of risk and review the components of the risk management system in the event of such deviations.

The risk management function at an industrial enterprise can be ensured by integrating the risk management system into the management system that provides planning, organisation, control and decision-making processes.

References:

1. Aven, T. (2021). *Risk management and risk assessment in complex environments*. Kyiv: Tsentr uchebnoi literatury.
2. Gudzynskiy, O. D. (2022). Risk management in the system of strategic enterprise management. *Economics and Management Organization*, 1(49), 24–30.
3. Kuzmin, O. Ye., & Savchenko, I. H. (2023). Strategic management of an industrial enterprise under risk conditions. *Bulletin of Lviv Polytechnic. Management and Entrepreneurship in Ukraine*, 2(20), 58–65.

СУЧАСНІ ФІНАНСОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В КОНТЕКСТІ СТАНОВЛЕННЯ ЦИФРОВОГО СУСПІЛЬСТВА: ВПЛИВ НА СТАЛІСТЬ РОЗВИТКУ ГЛОБАЛЬНОГО ФІНАНСОВОГО РИНКУ ТА ЙОГО ІНСТИТУТІВ

Новітні технології (цифрові, телекомунікаційні, біометричні), що наразі активно поширюються, якісно трансформують індустрію фінансових послуг, витісняючи з ринку традиційних гравців та перетворюючи традиційні бізнес-моделі на такі, що втратили свою актуальність та не відповідають сучасним запитам ринку. Практична імплементація нових фінансових рішень дозволяє трансформувати структуру споживання, скорочувати обсяги витрат на певний функціонал (обробка клієнтських баз, програми лояльності та ін.), підвищувати продуктивність та якість бізнес-процесів, а також чинити істотний вплив на розвиток профільного бізнесу та його стійкість.

Глобальний фінансовий ринок протягом останнього десятиліття зазнав кардинальних та безпрецедентних за своєю динамікою змін, що були продиктовані актуалізацією та активним розвитком цифрових технологій та рішень, які формують запит з боку ринку на цифрові продукти та послуги у глобальному фінансовому просторі. За даний період глобальна фінансова індустрія з моделі традиційного корпоративного бізнесу трансформувалася в екосистеми банківського та небанківського ринків. Результатом таких перетворень є також те, що індустрія фінансових технологій ((FinTech) Фінтех) - певний симбіоз технологій та фінансів, поступово перетворюється на самостійний та потужний сектор глобальної економічної системи.

Варто зазначити, що досі не сформовано чіткого визначення категорії FinTech, проте, якщо проаналізувати наявні підходи до її визначення, можна виокремити три ключові характеристики, які притаманні будь-якій фінансовій технології: трансформація (руйнування, підтримка) ланцюжка генерування цінності продуктів або сервісів традиційних фінансових установ; адаптація продукту або послуги до вимог споживача, бізнесу або держави; пропонування економічної ефективності (зниження рівня витрат). Базуючись на аналітичній оцінці глобальних та локальних тенденцій поширення та розвитку фінансових інновацій, а також на експертизі кейсів практичної імплементації FinTech рішень та розробки нових ініціатив компаніями ринку фінансових послуг можливим є виокремлення трьох ключових моделей: 1. *Американо-китайська модель або так званий "бігтехівський" FinTech.* В даній моделі превалюють рішення, що були згенеровані та запропоновані світовими технологічними гігантами (Facebook, Apple, Microsoft, Google, Amazon (FAMGA)), що є резидентами США, а також BAT (Baidu, Alipay, Tencent) – походженням з Китаю. Таким чином, центр екосистеми формують бігтех компанії. 2. *Європейська модель, що також відома як "стартапівський" FinTech.* В даному варіанті розвитку фінтеху переважають

цифрові рішення, що були запропоновані фінансовому ринку стартапами та новими молодими компаніями, спеціалізацією яких зазвичай є одна або декілька нішевих пропозицій. Отже, центром екосистеми виступають фінтех-стартапи. 3. *Вітчизняна модель, також відома як "традиційний" FinTech*. Дана модель передбачає розвиток фінтеху у внутрішньому середовищі традиційних учасників ринку фінансових сервісів (банків, платіжних систем та ін.). Інакше кажучи, відповідно до даної моделі, центром екосистеми є традиційні посередники на ринку фінансових послуг [1]. Експерти прогнозують, що за сучасних умов розвитку глобальної цивілізації, можливим є виокремлення трьох потенційних альтернатив макро-сценарію розвитку: зсув цінності – перехід до ринка цифрових платформ та потужних нефінансових екосистем, в рамках якого традиційним фінансовим суб'єктам відводиться обмежена роль – суто постачальників фінансових сервісів. Як приклад – КНР із домінуванням BigTech-компаній; відкритий ринок. В цьому випадку загострюється конкуренція, каталізатором якої виступає поява принципово нових фінтех-сервісів та бізнес-моделей. Даний сценарій розвитку наразі реалізує Великобританія та країни Європейського континенту завдяки впровадженню концептів відкритого банкінгу (Open Banking) та PSD2 (The revised Payment Services Directive); ринок екосистем (еволюційний/протекціоністський варіант сценарію). Зростає домінування найбільших фінансових гравців, які формують та розвивають власні екосистеми навколо фінансового бізнесу. Вже зараз приклади цього можна спостерігати на ринках Австралії та Канади. Фінансові інновації набувають розвитку саме за допомогою екосистем. Незважаючи на те, що окремі учасники глобального фінансового ринку можуть обирати платформні бізнес-моделі або інші моделі функціонування, домінуючою тенденцією є набуття фінансовими послугами нової генерації формату екосистем. Експерти наголошують на тому, що саме екосистемний підхід є ключовим у реалізації стратегії цифрової трансформації глобального фінансового ринку.

Таким чином, фінтех-індустрія, що динамічно та невпинно розвивається, проникаючи в усі сфери фінансової діяльності, є важливою ідеологією ведення бізнес-діяльності на фінансовому ринку. В контексті сучасних умов фінтех може бути визначений, з одного боку, як технології, які використовуються суб'єктами фінансового ринку задля оптимізації трансакцій з фінансовими активами, з іншого - це принципово новий інституційний гравець, який включає найбільш технологічно розвинуті фінансові бізнеси, що є безпосередніми конкурентами традиційних учасників фінансового ринку. Фінтех-компанії є проактивними учасниками, які оперативніше ніж класичні фінансові інституції інтегрують інновації, швидше пропонують ринку нові продукти та сервіси, є гнучкими щодо змін своєї бізнес-моделі і готові надавати широкий спектр послуг практично у всіх ринкових сегментах глобальної економічної системи.

Список використаних джерел:

1. В'язовий С.М., Пасічник І.В. Розвиток FinTech-індустрії в Україні та її ризики для банківської діяльності. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. № 21. С. 480–484.

ЗАМІННИКИ М'ЯСА НА УКРАЇНСЬКИХ ПРОДУКТОВИХ ПОЛИЧКАХ

Турбота про здоров'я, екологічні проблеми, етичні питання, релігійні переконання та інші причини звертають увагу сучасне суспільство на альтернативні джерела білка, які набувають популярності. Асортимент заміників м'яса в Україні поступово розширюється і на полицях магазинів можна знайти як культивоване м'ясо, рослинні аналоги м'яса (бобове чи соєве м'ясо) так і продукти на основі грибів.

Найрозповсюдженішими аналогами м'яса є культивоване м'ясо (виробляється шляхом безпосереднього культивування клітин тварин), продукти рослинного походження (виготовлення суміші із рослин, які мають високий вміст білка) та аналоги, отримані із застосуванням ферментації (продукти з унікальним смаком і модифікованою текстурою). Основні види заміників м'яса в Україні: «культивоване м'ясо»; «грибне м'ясо» (велика сировинна база); «рослинне м'ясо» (широке використання сої).

Таблиця 1. Основні види заміників м'яса в Україні

Види м'яса	Переваги	Сировинна база	Популярні бренди	Види продуктів	Виклики замітника м'яса
Культивоване м'ясо	Не є продуктами забою тварин, м'ясо складається з тих самих типів клітин і відтворює сенсорні та поживні властивості звичайного м'яса	Стовбурові клітини	Upside Foods, Mosa Meat, Aleph Farms, Nature's Fynd.	М'ясо, фарш, стейки, нагетси чи ковбаски	Висока роздрібна ціна, не вивчений довгостроковий вплив на здоров'я людини, низький рівень довіри споживача.
Грибне м'ясо	Натуральний продукт, містить багато клітковини, має "умами" смак, подібний до м'яса, природна м'ясна текстура та добре вбирають смак спецій і маринадів.	Печериці, шийтаке або міцелія	Meati Foods	Бургерні котлети з грибів, грибні ковбаски та сосиски	Не містять достатньо білка у порівнянні з іншими заміниками, швидко псуються
Рослинне м'ясо (соєве м'ясо, м'ясо на основі бобових, сейтан (пшеничний білок, «м'ясо з пшениці»))	Високий вміст білка, доступна ціна, довгий термін зберігання, низький рівень жиру та не мають холестерин, без сої та ГМО, добре імітує текстуру м'яса, високобілковий продукт, який за текстурою нагадує курятину або свинину, добре вбирає спеції та маринади	Соя, горох, квасоля, нут, сочевиця	Vega Foods, Naturli', Зелена Корова, Beyond Meat, Green Go, Eat Me At, Nobell Foods	фарш, стейки, нагетси чи ковбаски. Гороховий білок особливо популярний у складі веганських бургерів та ковбасок. Сейтановий фарш, ковбаси з сейтану	Деякі люди уникають сої через алергію, продукти на основі сої можуть містити генетично модифіковані організми (ГМО). Висока ціна у порівнянні з традиційним м'ясом, деякі продукти містять багато добавок для покращення текстури. Не підходить людям ізнепереносимістю глютену, не такий поширений в Україні, як соєве м'ясо

Джерело створено автором. [1,2,3,4].

Основними факторами, що стимулюють розвиток ринку заміників м'яса, є: екологічність (зменшення викидів парникових газів, зменшення використання

води та землі); етичність (відсутність необхідності забою тварин); зростаючий попит на альтернативні білки серед вегетаріанців, веганів і людей, які прагнуть здорового харчування. Саме Україна має ряд переваг, які можуть сприяти розвитку цього напрямку: потужний аграрний сектор (достатній земельний та водний ресурс, великий досвід у виробництві харчових продуктів); низька собівартість виробництва (дешеві сільськогосподарські продукти, достатній трудовий ресурс, висока кваліфікація співробітників); сильна біотехнологічна база (потужна наукова база та інноваційні лабораторії). Проте поки що в Україні немає компаній, які спеціалізуються саме на заміниках м'яса, а сам ринок перебуває на етапі обговорення та заощадження потенційних інвестицій.

Для широких перспектив ринку заміників м'яса в Україні, є низка перешкод, які стримують розвиток цього напрямку, а саме: висока собівартість технології (замінник м'яса значно дорожче за натуральне традиційне м'ясо); недосконалість нормативно-законодавчої бази та відсутність державних стандартів та сертифікатів якості та безпеки продукту; державне регулювання та контроль; недостатня кількість інвесторів (підтримка стартапів у сфері біотехнологій, державні та міжнародні гранти); слабка інформованість споживачів та освітніх комунікацій (роз'яснення переваг заміників м'яса через ЗМІ, соціальні мережі, рекламу); партнерство з міжнародними компаніями та обмін досвідом (співпраця з глобальними виробниками). Популярними місцями для купівлі заміників м'яса є супермаркети ("Сільпо", "АТБ", "МегаМаркет"), магазини здорового харчування та онлайн-платформи (наприклад, Rozetka, Vegano, Ecoshop) тощо.

Серед проблем масової реалізації рослинного м'яса в Україні — висока роздрібна ціна. Адже таке виробництво використовує новітні технології, недешеві ресурси та потребує масштабування, особливо на ранніх етапах. Зниженню цін, допоможе конкуренція. Вона також сприятиме появі ще інноваційніших продуктів.

Висновок. Замінники м'яса мають величезний потенціал для розвитку в Україні, але для цього потрібен комплексний підхід: державна підтримка, інвестиції, освітні кампанії та наукові дослідження. Якщо ці умови будуть виконані, Україна може не лише стати споживачем, а й повноправним конкурентоспроможним виробником для внутрішнього та міжнародного ринку.

Список використаної літератури

1. Федевич А. (2021). Веганське м'ясо в Україні: підбірка рослинних аналогів м'яса, що присутні на українському ринку. Posteat. 2021. <https://posteat.ua/position/veganske-myaso-v-ukra%D1%97ni-pidbirka-roslinnix-analogiv-myasa-shho-prisutni-na-ukra%D1%97nskomu-rinku/>
2. «VEGETUS» Україна. 2020. Інтернет-магазин. <https://vegetus.ua/>
3. FermerGreen. Смачні та свіжі продукти від фермерів та крафтових виробників. 2024. <https://fermergreen.com.ua>
4. Wanted Vegan. Просто. Рослинно. Смачно. 2024. <https://wantedvegan.com/>

Самофатова В.А.

д.е.н., професор

Дьоміна М.П.

магістрант

Олійник В.О.

магістрант

Одеський національний технологічний університет (Україна)

ФАКТОРИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

Кондитерська галузь в Україні є однією з найрозвинутіших та інвестиційно привабливих галузей промисловості. Даний сектор виробництва характеризується суттєвим рівнем конкуренції та присутністю великих іноземних компаній, що обумовлює широкий асортимент продукції. Факторами, що впливають на економічну ефективність, а значить і конкурентоспроможність кондитерських підприємств є якість продукції, раціональне ціноутворення, впровадження інновацій, маркетинг та брендинг продукції і т. ін.

Водночас, попри високу динамічність і прибутковість виробництва, кондитерська галузь потребує постійного удосконалення виробничих, управлінських і маркетингових бізнес-процесів. Також серед важливих аспектів функціонування кондитерської галузі є вирішення проблем розвитку сировинної бази та фізичного і морального зносу основних засобів, тому їх оновлення має вирішуватися першочергово. підприємства харчової промисловості потребують вагомої сировинної бази, що підтверджується значною часткою витрат на сировину в структурі собівартості продукції. Готова продукція кондитерської галузі відзначається своєю високою матеріаломісткістю (60-70% від собівартості), значною кількістю інгредієнтів, широкою номенклатурою сировини та необхідністю своєчасного поповнення їх запасів для безперебійного виробництва продукції. Через це логістична складова в організації діяльності кондитерської промисловості є чи не найбільш складною, оскільки визначається такими особливостями, як: необхідність просторового розміщення біля виробників сільськогосподарської продукції; значна частка транспортно-заготівельних витрат у вартості придбаних матеріальних цінностей; інтенсивність матеріальних потоків на складах із щоденним надходженням і вибуттям сировини і матеріалів; підвищені вимоги до якісних характеристик сировини і матеріалів; різноманітна номенклатура матеріальних цінностей із високим ступенем взаємозамінності; велика кількість постачальників, які пропонують ідентичну або однотипну сировину і матеріали [1, с.36].

Прикладом такої проєктної діяльності може бути кондитерська корпорації «Рошен», яка після проєктів з придбання цілісних майнових комплексів та подальшої їх реконструкції, переоснащення і будівництва нового підприємства (ТОВ "Бісквітний комплекс «Рошен» в Борисполі) перейшла до різногалузевої диверсифікації – будівництво ТОВ «Логістичний центр „Плюс“» в Яготині та

ПрАТ Вінницький молочний завод «Рошен», який забезпечує фабрики корпорації натуральною високоякісною молочною сировиною [2].

Нині, у розвинених країнах світу простежується тенденція до споживання екологічно чистих продуктів, тобто здорового способу життя, тому виробникам кондитерських виробів слід орієнтуватися на ці тренди. Слід впроваджувати нові рецептури виробів з цукру, щоб мінімізувати шкоду для здоров'я: зменшити вміст білого цукру або замінити його на інші підсолоджувачі (наприклад, медом); обмежити вміст домішок (штучних фарбників, ароматизаторів, консервантів) або використовувати натуральні замінники; додавати корисні інгредієнти – вітаміни, мікроелементи, клітковину і т. ін. [3, с. 258]. Ринок кондитерських товарів нині є досить перповнений звичайною продукцією, він майже дійшов до точки насичення. Тому, наразі необхідним є створення нового сегменту, аби не втратити своїх споживачів. Кондитерські вироби раніше не входили до списку корисних продуктів донедавна. Сьогодні, у складі стали з'являтися корисні компоненти, наприклад пребіотики, які позитивно впливають на мікрофлору людини, а також продукти з натуральним підсолоджувачем – стевією. Отже, споживачі, які ведуть здоровий спосіб життя можуть доповнити свій раціон такими продуктами. Нині найбільші гравці кондитерського ринку займають значну частину ринку, близько третини займають малі регіональні виробники з невеликим асортиментом, переважно з печивом. Ринок має нішу для нових гравців, проте організація великого виробництва та конкурентної боротьби потребує значних інвестицій.

Крім ризиків, які виникають під час інвестування, велике значення відіграють ризики, які притаманні окремому виду діяльності та кожній галузі. Нинішній стан справ у кондитерській галузі України свідчить про високий рівень впливу на її інвестиційну привабливість та розвиток ризиків внутрішнього та зовнішнього характеру відносно всіх потенційних об'єктів інвестування.

Список використаних джерел:

1. Ушкаренко Ю.М., Сорокіна А.М. Ефективне управління ресурсами як фактор підвищення конкурентоспроможності кондитерських підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2025. №54. С. 32-38.
2. Стахурська С.А. Особливості інвестиційних проєктних рішень з розвитку та змін організацій (на прикладі підприємств харчової промисловості). *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-80>
3. Зянько В.В., Слободянюк О.В. Чинники інвестиційної привабливості підприємств кондитерської галузі. *Економіка та суспільство*. №8. 2017. С. 255-259.

Сарана Л.А.

к.е.н., доцент

Чеберяк А.А.

здобувач освіти

ПЗВО «Східноєвропейський університет імені
Рауфа Аблязова» (Україна)

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ У ФІНАНСАХ ПІДПРИЄМСТВ: ДРАЙВЕР ЗРОСТАННЯ В ЕПОХУ ІННОВАЦІЙ

У сучасному бізнес-середовищі підприємства стикаються з низкою викликів, що ускладнюють ефективне управління фінансами. Традиційні методи фінансового менеджменту, як то: ручне бюджетування, статичне прогнозування та обмежена прозорість операцій, стають недостатніми в умовах швидких технологічних змін, геополітичної нестабільності та зростання регуляторних вимог. Перехід від традиційних моделей управління до цифрових рішень змінює структуру фінансових процесів, оптимізує витрати, забезпечує доступ до великих масивів даних та відкриває можливості для гнучкого прогнозування. Інтеграція AI, блокчейн, предиктивна аналітика та вбудовані фінанси, пропонують рішення підвищення продуктивності підприємств та забезпечення їхньої конкурентоспроможності.

Цифрова трансформація у фінансах підприємств – це стратегічне впровадження технологій для модернізації фінансових процесів, таких як бюджетування, прогнозування, управління ризиками, інвестування та звітність. Вона охоплює використання fintech-інструментів для автоматизації, підвищення прозорості та прийняття рішень на основі даних.

Цифровізація приносить користь фірмам, покращуючи корпоративне управління, зменшуючи інформаційну асиметрію, збільшуючи загальну продуктивність факторів виробництва та підвищуючи ринкову вартість. Поява цифрових технологій докорінно змінила корпоративні інновації та підприємництво, зокрема, з точки зору відкритості, доступності та генеративності. Відкритість надає організаціям доступ до зовнішніх знань та ресурсів, сприяючи співпраці та покращуючи результати інновацій.

Цифрова трансформація змінює ключові аспекти фінансового управління, сприяючи ефективності та зростанню. Так, AI та предиктивна аналітика дозволяють створювати точні фінансові прогнози, враховуючи ринкові зміни та поведінкові фактори. Блокчейн знижує фінансові ризики шляхом автоматизації compliance-процесів і забезпечення прозорості. Цифрові інструменти дозволяють диверсифікувати інвестиційні портфелі, зменшуючи залежність від нестабільних ринків.

Технологія штучного інтелекту дозволяє застосовувати різні інструменти автоматизації, такі як перевірка та обробка рахунків-фактур, автоматична фільтрація, імпорт та узгодження даних, автоматизація процесів відповідності та підготовка фінансових звітів. Інструменти на базі штучного інтелекту здатні

витягувати, аналізувати та агрегувати дані з різних джерел, генерувати фінансову звітність та забезпечувати дотримання нормативних вимог.

Вбудовані фінанси, як краудфандинг чи токенизація активів, розширюють доступ до капіталу. AI-дорадчі системи оптимізують інвестиційні рішення, знижуючи вплив емоційних упереджень, як страх втрат. Хмарні платформи спрощують підготовку звітів, відповідаючи регуляторним вимогам. Автоматизовані дашборди для KPI, як ROI чи SAC, підвищують прозорість для контрагентів. Відтак, важливим для вітчизняних підприємств є розробка моделі цифрової трансформації. Модель цифрової трансформації фінансів підприємства – це структурований підхід до інтеграції цифрових технологій у фінансові процеси з метою підвищення ефективності, прозорості та адаптивності бізнесу (табл. 1).

Таблиця 1. Модель цифрової трансформації фінансів підприємства

Етап	Опис	Цифрові інструменти
1. Оцінка готовності	Аналіз поточного стану фінансової системи, виявлення проблем та ресурсів	Аудит IT-інфраструктури, фінансовий аналіз
2. Планування трансформації	Формування стратегії, визначення пріоритетів та KPI	Програмні платформи для бюджетування
3. Впровадження цифрових рішень	Запуск ERP, CRM, BI, блокчейну та інших технологій	ERP, CRM, AI-аналітика, блокчейн
4. Інтеграція та оптимізація	Синхронізація процесів, автоматизація звітності та прогнозування	RPA, інтегровані фінансові панелі
5. Моніторинг і розвиток	Аналіз ефективності, масштабування рішень та постійне вдосконалення	Big Data, Machine Learning, Predictive Analytics

Ця модель є гнучкою та може адаптуватися до потреб конкретного підприємства, враховуючи його розмір, галузь і рівень цифрової зрілості.

Водночас світові тенденції свідчать, що підприємства, які інтегрують цифрові рішення у фінансову діяльність, демонструють вищі темпи зростання, ефективніше управляють ризиками та залучають капітал.

Отже, цифрова трансформація у фінансах підприємств є рушієм зростання, дозволяючи оптимізувати ресурси, підвищувати прозорість і адаптуватися до динамічного бізнес-середовища. Використовуючи цифрові технології та інноваційні рішення, фінансовий відділ може відкрити нові можливості, покращити можливості прийняття рішень та стратегій, сприяючи загальному успіху організації.

Список використаних джерел:

1. Digital Transformation in Corporate Finance. URL: <https://fpt-is.com/en/insights/digital-transformation-in-corporate-finance/>
2. Cheng, Y.R.; Zhou, X.R.; Li, Y.J. (2023). The effect of digital transformation on real economy enterprises' total factor productivity. *International Review of Economics & Finance*, 85, 488–501.
3. Cen, T., & Lin, S. (2025). Digital Transformation and Corporate Innovation in SMEs. *Systems*, 13(7), 551.
4. Докієнко Л. (2022). Цифрова трансформація фінансів підприємства. *Підприємство та інновації*, 23, 18-25

РИЗИКИ ІННОВАЦІЙНОГО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Економіка України зазнала впливу нищівних кризових явищ, які є наслідком військових дій, анексії та окупації значних територій, руйнування матеріально-технічної бази виробничих підприємств та організацій, міграції населення тощо. Вважаємо, що за таких обставин відновлення економіки можливе лише за умови впровадження інновацій в усі сфери діяльності, що, в свою чергу, базується на необхідності значного інвестування цих процесів.

Для формування організаційно-економічного механізму інноваційно-інвестиційного розвитку вітчизняних підприємств необхідно детальніше ідентифікувати ризики та напрями їх зменшення та нівелювання.

Науковці виділяють наступні значні фактори ризику інноваційно-інвестиційного розвитку:

- 1) економічна нестабільність, яка є наслідком коливань валютних курсів, впливу інфляційних процесів, економічних криз і рецесії. Результатом можуть бути непередбачені фінансові втрати;
- 2) технологічні ризики, які пов'язані із постійними технологічними змінами, які призводять до швидкого старіння технічних засобів та необхідності значного фінансування переозброєння виробництва;
- 3) фінансові ризики, які зумовлені недостатнім рівнем фінансування проєктів або втратою інвестицій під впливом зовнішніх факторів;
- 4) регуляторний та правовий ризики, як наслідок змін у законодавстві, наприклад, посилення податкового тиску, інвестиційні обмеження тощо;
- 5) ринкові ризики, що визвано нестабільністю попиту, появою нових конкурентів або зміною потреб споживачів, що зменшить дохідність інноваційних проєктів та зробить інноваційну продукцію незатребуваною [1].

Погоджуючись в цілому з висновками дослідників, хочемо особливу увагу приділити також політичним ризикам та фінансовій нестабільності підприємств. Політичні ризики пов'язані, у тому числі, із зміною політичних впливів зовнішнього середовища та з визначенням політичних пріоритетів економічного розвитку, що впливає на зміну стратегічних напрямів економічної діяльності та може призвести до суттєвих втрат підприємств.

Фінансове становище підприємств також є, на думку науковців, одним із найбільш вагомих факторів, що впливають на можливість реалізації інноваційної діяльності в реаліях вітчизняної економіки, що обумовлено низьким рівнем дохідності підприємств; обмеженістю джерел фінансування; відсутністю дієвого фінансово-кредитного механізму стимулювання інноваційного розвитку [2-4].

На рис. 1 наведено питому вагу фінансування інноваційної діяльності за рахунок власних коштів промислових підприємств в Україні, %.

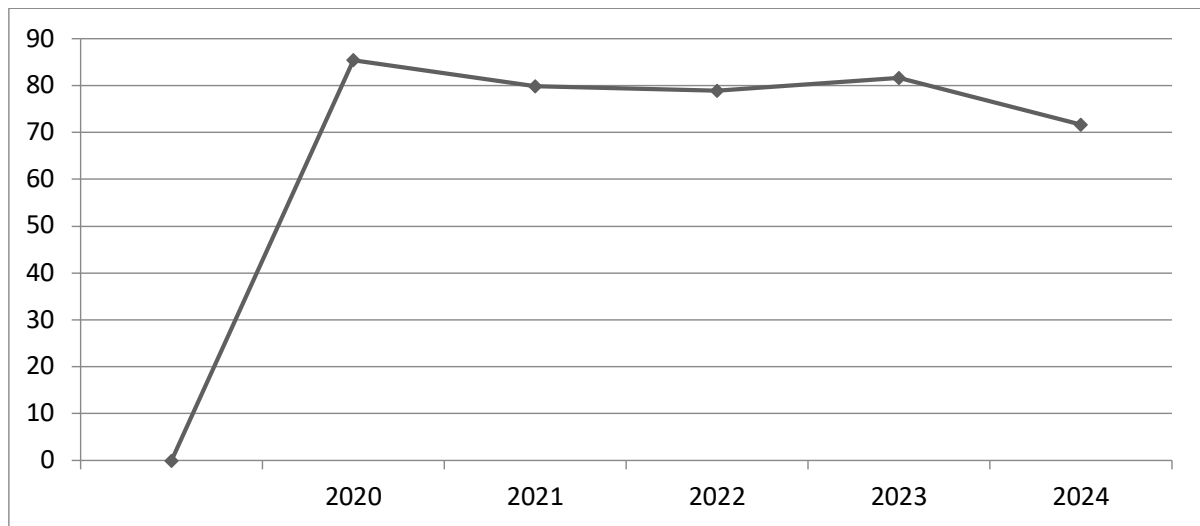


Рис. 1. Частка фінансування інноваційної діяльності власними коштами промислових підприємств в Україні, %
(Джерело: складено автором за матеріалами [5]).

Очевидно, що протягом останніх років власні кошти є практично єдиним джерелом фінансування інноваційної діяльності підприємств. Тому важливого значення набуває формування системи прямого та непрямого фінансування інноваційного розвитку підприємницьких структур в Україні. Це передбачає, зокрема, розробку та фінансування державних та регіональних інноваційних проєктів, впровадження податкових пільг та канікул, формування системи кредитування пріоритетних напрямів інноваційної діяльності тощо.

Список використаних джерел:

5. Могильна Л. М., Воробйов І. О. Управління ризиками інноваційно-інвестиційних проєктів підприємства. *Економіка і суспільство*. № 66. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-130>.
6. Руденко І.В., Постольна Н.О., Голованова О.М., Приходько Т.М., Золотоверха В.П. Фінансове забезпечення інноваційної діяльності підприємств в Україні. *Scientific Journal «ScienceRise»*. №5 (58) 2019. С. 18–22.
7. Савастєєва О.М., Журавльова Т.О., Склярів Д.Ю. Державна фінансова підтримка інноваційної діяльності в національних умовах неоіндустріального розвитку. *Економіка та суспільство*. Випуск № 35. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1088/1045> (дата звернення 10.08.2025).
8. Семенова В.Г., Маслов Ю.К. Фінансові аспекти формування інтелектуального капіталу підприємств та забезпечення трансферу технологій. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2019. Випуск 2 (29). С. 188-196.
9. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 10.08.2025).

Суліма Н.М.

к.е.н., доцент

Національний університет біоресурсів і природокористування України
(Україна)

Савицький М.В.

аспірант

Національний університет біоресурсів і природокористування України
(Україна)

ЕКОЛОГІЧНА СКЛАДОВА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Інноваційний розвиток сільськогосподарських підприємств являє процес пошуку та впровадження нових технологій виробництва продукції, які спрямовані на підвищення рівня ефективності діяльності, конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів на якісно новому рівні.

Інноваційний розвиток сільськогосподарських підприємств має базуватися на здійсненні державної аграрної та інвестиційної політики, спрямованої на активізацію нововведень, як пріоритетної складової загальної стратегії підвищення національної конкурентоспроможності, створення умов для реалізації вітчизняними сільськогосподарськими підприємствами наступальної стратегії на зовнішніх ринках, підтримки конструктивної конкуренції на внутрішньому ринку, що буде стимулювати аграрні формування до інноваційної діяльності, забезпечення тісної інтеграції виробництва і науки, з метою сприяння випереджальному розвитку науково-технологічної сфери [2].

Основним напрямом інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств є екологізація виробництва. Питання екологізації сільськогосподарського виробництва в сучасних умовах набувають особливої актуальності, оскільки перехід на інтенсивні методи господарювання в галузі на даний час орієнтований переважно на отримання економічних результатів і в повній мірі не враховує антропогенних руйнівних наслідків: деградації ґрунту, зниження його родючості і, як наслідок, погіршення якості продукції і стану навколишнього середовища.

Екологізація є напрямом розвитку сільського господарства, що базується на освоєні екологічних методів господарювання, забезпечує розширене відтворення природних і антропогенних ресурсів за рахунок формування стійких еколого-економічних систем, спрямованих на збільшення обсягів виробництва конкурентоспроможної продукції через створення стійкого агроландшафту за використання екологічних методів господарювання на основі впровадження адаптивно-ландшафтних систем землеробства, раціонального залучення до господарського обороту і підвищення ефективності використання природних, матеріальних і трудових ресурсів сільської місцевості [3].

Нині в Україні чи не найголовнішим гальмівним чинником розвитку виробництва якісної сільськогосподарської продукції є стан земельних ресурсів.

Саме якість ґрунту суттєво впливає на показники якості продукції галузі рослинництва, в подальшому через якісний стан корму і на продукцію галузі тваринництва.

Порушення правил агротехніки, використання важких сільськогосподарських машин, непродумана меліорація, перехімізація та інші чинники призводять до втрати сільськогосподарських угідь та зниження вмісту гумусу у ґрунті. Значної шкоди ґрунтам, а також людям, які споживають вирощену на них продукцію, завдає використання добрив (особливо азотних) та засобів боротьби із шкідниками на хімічній основі. Доведено, що рослини засвоюють лише до 40 % поживних речовин, які містяться у мінеральних добривах, решта потрапляє в ґрунт та воду, завдаючи шкоди екосистемі. Застосування ж хімічних засобів захисту рослин від шкідників (хлорорганічні та фосфорорганічні пестициди), а також засобів пришвидшення розвитку тварин та росту рослин (гормони, стимулятори та інгібітори розвитку, кормові дріжджі) насамперед становлять загрозу здоров'ю людини, оскільки шкідники рослинницької продукції досить швидко до них пристосовуються і з часом перестають реагувати [1]. Вітчизняні агровиробники шляхом нераціонального застосування мінеральних та хімічних засобів при виробництві сільськогосподарської продукції шкодять як земельним ресурсам, так і людям, які споживають вироблену продукцію, причиною цього є той факт, що сільськогосподарські товаровиробники нехтують шкодою заданою екології, дбаючи лише про власну вигоду. Сільськогосподарське виробництво в Україні, на даний час знаходиться у стані екологічної кризи. Причиною цього стала інтенсифікація землекористування у поєднанні з надмірною розораністю земель [3].

Отже, науковий підхід до аграрного виробництва повинен ґрунтуватися на постійному і повному врахуванні екологічних чинників, вимог екологічної безпеки виробничих процесів, раціонального використання й охорони природних ресурсів. Лише в цьому випадку сільськогосподарське виробництво матиме можливість нарощування обсягів виробництва високоякісної та конкурентоспроможної продукції та підвищення економічної ефективності виробничої діяльності.

Список використаних джерел

1. Дуб А. Р. Доцільність та перспективи державного сприяння виготовлення екологічно чистої сільськогосподарської продукції в Україні. Науковий вісник НЛТУ України. 2008. №18.9. С. 83 – 88.
2. Продовольчий комплекс України: стан і перспективи розвитку. К.: Наук, думка, 2007. 276 с.
3. Трегобчук В.М. Ландшафтно-екологічне районування території України. Вісник аграрної науки. 1999. №5. С. 50–56.
4. Шувар І. Біологізація землеробства – стратегічний напрям формування ринку екологічно чистої продукції. Міжнародна інтернет-конференція. Режим доступу: <http://www.viem.edu.ua>

МАРКЕТИНГ МАЙБУТНЬОГО: СИНЕРГІЯ ВЕЛИКИХ ДАНИХ І ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Сучасний маркетинг стрімко змінюється під впливом вибухового зростання обсягів «великих даних» та розвитку штучного інтелекту (ШІ). Синергія цих чинників відкриває безпрецедентні можливості для аналізу поведінки споживачів і персоналізації, дозволяючи компаніям приймати більш обґрунтовані, даними підкріплені рішення. Впровадження ШІ надає маркетингологам інструменти для підвищення ефективності та точності кампаній, водночас постають нові виклики, зокрема щодо етики, конфіденційності та прозорості.

Великі дані – масиви різномірної інформації (транзакції, активність онлайн тощо), що стали основою сучасного цифрового маркетингу. Аналіз таких даних дає компаніям глибоке розуміння аудиторії та ринкових трендів. Big Data дозволяють точніше сегментувати аудиторію, відстежувати настрої споживачів у соцмережах і здійснювати таргетування та рекомендації на основі реальної поведінки клієнтів [1]. Прогностичні моделі на базі великих даних також допомагають передбачати попит і ринкові зміни, що дає змогу проактивно коригувати стратегію. Як наслідок, маркетингологи отримують глибші інсайти й ухвалюють рішення більш надійно на основі даних, підвищуючи ефективність кампаній і конкурентні переваги бізнесу.

Штучний інтелект перетворює великі дані на практичні інсайти для прийняття рішень. Алгоритми машинного навчання здатні швидко знаходити закономірності в поведінці споживачів та прогнозувати тренди, чого неможливо досягти традиційними методами. Це підвищує обґрунтованість маркетингових кроків: замість інтуїції маркетингологи спираються на дані та прогнози ШІ. ШІ-інструменти оптимізують кампанії (визначають кращий бюджет, канал, час для комунікації) і автоматизують рутинні завдання, дозволяючи фахівцям зосередитися на творчій стратегії. Як результат, підприємства отримують більш ефективні й точні маркетингові рішення в реальному часі, а впровадження ШІ асоціюється з безпрецедентним зростанням ефективності та рівня персоналізації.

Великі дані в поєднанні з ШІ дають змогу формувати індивідуальні рекомендації та пропозиції для кожного клієнта. Наприклад, стримінгові сервіси і онлайн-рітейл аналізують історію переглядів чи покупок, щоб пропонувати контент і товари, максимально наближені до смаків конкретного споживача.

Маркетингологи можуть у реальному часі відстежувати взаємодію клієнтів із брендом і виявляти приховані закономірності. Застосовуючи обробку великих даних, ШІ проводить аналіз настроїв (емоційного тону відгуків у соцмережах) та оцінює перспективність лідів, прогножуючи, які потенційні клієнти найімовірніше здійнять покупку.

На основі історичних продажів і ринкових тенденцій алгоритми ШІ здатні прогнозувати майбутній попит на продукти. Компанії вже застосовують такі прогнози для оптимізації запасів і планування виробництва, щоб уникнути дефіциту або надлишків та швидко реагувати на зміни споживчого попиту.

Масове збирання та аналіз персональної інформації посилюють ризики порушення приватності. Бізнес має забезпечувати надійний захист даних і дотримуватися регуляторних вимог, інакше можливе падіння довіри споживачів.

ШІ-моделі часто працюють як «чорний ящик», тож рішення, які вони пропонують, важко пояснити. Нестача прозорості в алгоритмах може викликати недовіру, тому зростає попит на пояснюваний ШІ для підвищення зрозумілості та підзвітності маркетингових рекомендацій.

Алгоритми можуть успадковувати упередження з даних, що призводить до несправедливих результатів. Також існують ризики маніпуляцій (наприклад, використання deepfake-контенту в рекламі). Потрібні чіткі етичні стандарти для ШІ в маркетингу. Компаніям варто впроваджувати аудит алгоритмів і інвестувати в кібербезпеку, щоб запобігти зловживанням та витокам даних.

Очікується, що ШІ стане невід'ємною частиною маркетингу в найближчі роки. Прогнози свідчать про стрімке зростання інвестицій: глобальний ринок ШІ-маркетингу може збільшитися з 20 млрд. дол. у 2024 році до понад 80 млрд. дол. у 2030 році. Маркетинг майбутнього характеризуватиметься гіперперсоналізацією – контент і пропозиції будуть максимально пристосовані під кожного споживача завдяки потужним алгоритмам. Рутинні операції автоматизуються, а роль маркетолога трансформується: людина зосередиться на творчих і стратегічних задачах, тоді як ШІ забезпечуватиме аналітику та виконання. Успішними будуть підприємства, що інтегрують ШІ-інструменти та водночас дотримуються принципів етики і прозорості. В умовах зростаючої обізнаності споживачів щодо своїх даних, бренди, які гарантують конфіденційність і відповідальне використання ШІ, матимуть конкурентну перевагу.

Синергія великих даних і ШІ вже революціонізує маркетинг, підвищуючи рівень персоналізації та ефективності. Проте повна реалізація потенціалу цих технологій залежить від відповідального використання: дотримання приватності, прозорості алгоритмів і етичних норм. Маркетологи майбутнього мають поєднувати аналітичні можливості ШІ з людською творчістю та емпатією. Такий баланс інновацій і відповідальності стане основою успішного «маркетингу майбутнього», який створює цінність і для бізнесу, і для клієнтів.

Список використаних джерел:

1. Benefits of Big Data in Creating a Digital Marketing Strategy. American Express Business Trends & Insights. URL: <https://www.americanexpress.com/en-us/business/trends-and-insights/articles/benefits-of-big-data-in-creating-a-digital-marketing-strategy/> (дата звернення: 13.08.2025).

2. Russell M. AI Will Shape the Future of Marketing. Harvard DCE Professional Development. URL: <https://professional.dce.harvard.edu/blog/ai-will-shape-the-future-of-marketing/> (дата звернення: 13.08.2025).

СУЧАСНИЙ СТАН ФІНАНСУВАННЯ БІЗНЕСУ ЗА РАХУНОК ГРАНТОВИХ КОШТІВ

В сучасних умовах господарювання вітчизняний бізнес все частіше зустрічається з безпрецедентними викликами. Зруйновані виробничі потужності, порушені логістичні ланцюги, відтік робочої сили, зменшення споживчого попиту та загальна невизначеність призвели до значного скорочення обігових коштів та доступу до традиційних джерел фінансування, таких як банківські кредити. У цих умовах грантові кошти набувають особливого значення, стаючи не просто додатковим, а часто єдиним доступним та життєво необхідним джерелом підтримки для збереження, релокації, відновлення та розвитку підприємств.

Грантові кошти – це безповоротна фінансова допомога, що надається донорами для реалізації конкретних проєктів, які відповідають їхнім стратегічним цілям. В умовах воєнного стану гранти мають низку суттєвих переваг:

✓ **Безповоротність:** на відміну від кредитів, грантові кошти не потрібно повертати, що значно знижує фінансове навантаження на бізнес і дозволяє зосередитися на розвитку, а не на погашенні боргу.

✓ **Доступність:** гранти часто доступні для підприємств, які не відповідають вимогам банківського кредитування через високі ризики або відсутність застави.

✓ **Цільовий характер:** гранти спрямовані на вирішення конкретних проблем або розвиток певних напрямків (наприклад, підтримка релокованого бізнесу, експортний потенціал, зелені технології, соціальне підприємництво), що відповідає актуальним потребам відновлення країни.

✓ **Технічна допомога та експертиза:** багато грантових програм, окрім фінансової підтримки, надають також консультації, навчання та менторську підтримку, що є надзвичайно цінним для розвитку бізнесу.

✓ **Сприяння інноваціям та соціальній відповідальності:** донори часто віддають перевагу проєктам, що мають інноваційний потенціал, створюють робочі місця, підтримують вразливі верстви населення або сприяють сталому розвитку.

Однак, існують і виклики, зокрема:

1) **Висока конкуренція:** кількість заявників значно перевищує кількість доступних грантів, що вимагає ретельної підготовки якісних проєктних заявок.

2) **Жорсткі вимоги до звітності:** грантоотримувачі зобов'язані дотримуватися суворих правил звітності щодо цільового використання коштів та досягнення заявлених результатів.

3) Обмежений спектр застосування: гранти зазвичай не покривають всі потреби бізнесу, а спрямовані на певні статті витрат (наприклад, закупівлю обладнання, оплату навчання, маркетингові заходи).

4) Нестабільність та непередбачуваність: донорські програми можуть змінюватися, а їх доступність залежить від пріоритетів міжнародних партнерів та обсягів фінансування.

Серед ключових донорів та грантових програм для українського бізнесу в умовах війни можна виділити:

✓ Європейський Союз (ЄС): через різні інструменти, такі як EU4Business, Horizon Europe, програми співпраці з МСП, ЄС надає значну підтримку українському бізнесу, включаючи гранти на розвиток експорту, інновації, енергоефективність, відновлення та релокацію.

✓ Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР): Окрім кредитних ліній, ЄБРР також реалізує грантові програми, спрямовані на консультаційну підтримку, підвищення конкурентоспроможності та цифровізацію українських МСП [1].

Поряд із грантовими ресурсами, які виділяються міжнародними організаціями та інституціями, вагому частку займають українські державні та громадські ініціативи. Зокрема:

✓ Урядова програма "є Робота": започаткована Кабінетом Міністрів України, включає гранти на створення або розвиток власного бізнесу, розвиток садівництва та тепличного господарства, переробної промисловості. Це один з наймасштабніших внутрішніх грантових інструментів.

✓ Український фонд стартапів (USF): підтримує інноваційні стартапи через гранти, спрямовані на розробку та комерціалізацію нових технологій.

✓ Міжнародний фонд "Відродження": хоча переважно орієнтований на громадський сектор, також надає гранти для соціальних підприємств та проєктів, що сприяють розвитку громад.

✓ Регіональні та місцеві ініціативи: деякі обласні та міські адміністрації, а також місцеві громадські організації, за підтримки міжнародних донорів, запускають власні грантові програми для підтримки локального бізнесу.

Отже, грантові кошти стали одним з найважливіших, а часто й незамінних джерел фінансування для українського бізнесу в умовах повномасштабної війни. Вони забезпечують безповоротну підтримку, яка дозволяє підприємствам виживати, релокуватися, відновлювати діяльність та навіть розвиватися, створюючи нові робочі місця та сприяючи економічній стабільності. Активність міжнародних донорів, іноземних урядів та українських державних програм є яскравим свідченням солідарності та віри у спроможність українського бізнесу.

Список використаних джерел

1. Бабич Т. Роль грантів у забезпеченні соціально-економічної стабільності в умовах війни в Україні. URL: <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/224/235>

Тіщенко І.В.,
аспірантка кафедри економіки підприємства та
організації підприємницької діяльності
Одеський національний економічний університет

БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ЯК ЧИННИК ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗРОСТАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Бізнес-процеси виступають базисом функціонування підприємств, визначаючи механізми створення економічної цінності, раціоналізації використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей розвитку. У сучасному мікроекономічному середовищі, що характеризується високою динамікою технологічних змін, трансформацією ринкових умов і зростанням вимог споживачів, бізнес-процеси набувають ролі ключового детермінанта інноваційного розвитку. Вони забезпечують не лише операційну ефективність діяльності, а й формують платформу для впровадження інноваційних рішень, сприяючи адаптації підприємств до нових викликів та зміцненню їх конкурентних позицій.

У традиційному розумінні бізнес-процеси ототожнюються з операційною діяльністю, орієнтованою на стандартизацію, оптимізацію та зростання продуктивності. Вони постають як упорядкована сукупність взаємопов'язаних дій, що трансформують вхідні ресурси (матеріальні, інформаційні та кадрові) у кінцеві результати у вигляді продуктів, послуг або створеної для клієнта цінності. Водночас у контексті інноваційного розвитку функції бізнес-процесів виходять за межі забезпечення лише операційної ефективності. Вони перетворюються на інструмент стратегічного управління, який надає можливість підприємствам не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а й активно генерувати нові ринкові можливості [1].

Інноваційний розвиток охоплює створення принципово нових продуктів, послуг, бізнес-моделей або ж суттєве вдосконалення наявних. У цьому контексті бізнес-процеси виконують подвійну функцію: з одного боку, вони формують структуровану основу для впровадження інноваційних рішень, а з іншого — самі виступають об'єктом інновацій, трансформуючись під впливом сучасних технологій та змін ринкових вимог. Зокрема, автоматизація рутинних операцій із використанням робототехніки та штучного інтелекту здатна кардинально модифікувати бізнес-процеси, підвищуючи їх ефективність і створюючи нові можливості для формування цінності [2].

Цифровізація постає визначальним чинником, який перетворює бізнес-процеси на ключовий драйвер інноваційного розвитку. Використання сучасних технологій, зокрема штучного інтелекту, Інтернету речей (IoT), блокчейну, хмарних обчислень та аналітики великих даних, створює передумови для переосмислення процесів підприємства, підвищення їх гнучкості, прозорості та клієнтоорієнтованості. Так, у сфері логістики застосування IoT забезпечує можливість моніторингу ланцюгів постачання в режимі реального часу, що сприяє оптимізації маршрутів і скороченню витрат [3]. У маркетинговій

діяльності аналітика великих даних відкриває можливості для формування персоналізованих пропозицій, здатних підвищувати рівень лояльності клієнтів.

Цифровізація виступає визначальним фактором, що трансформує бізнес-процеси у провідний драйвер інноваційного розвитку. Інтеграція сучасних технологій, таких як штучний інтелект, Інтернет речей (IoT), блокчейн, хмарні обчислення та аналітика великих даних, створює умови для глибокого переосмислення організаційних процесів, підвищення їх адаптивності, прозорості та орієнтованості на клієнта. Зокрема, у сфері логістики використання IoT забезпечує безперервний моніторинг ланцюгів постачання в реальному часі, що дозволяє оптимізувати маршрути та знижувати витрати [3]. У маркетинговій діяльності застосування інструментів аналізу великих даних сприяє формуванню персоналізованих пропозицій, які підвищують рівень задоволеності та лояльності споживачів.

Для результативного використання бізнес-процесів як ключового чинника інноваційного розвитку на мікроекономічному рівні доцільним є застосування таких механізмів:

1. Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR) — радикальне перепроєктування процесів з метою досягнення суттєвого зростання продуктивності та підвищення якості.

2. Автоматизація та інтеграція технологій — упровадження цифрових інструментів, що забезпечують оптимізацію діяльності та формування нових можливостей розвитку.

3. Безперервне вдосконалення — використання методологій Lean, Six Sigma чи Agile для систематичного пошуку та впровадження інновацій.

4. Клієнтоорієнтованість — трансформація процесів із пріоритетом на створення доданої цінності для споживача.

5. Міжфункціональна взаємодія — розбудова процесів, спрямованих на ефективний обмін знаннями та координацію дій між структурними підрозділами підприємства.

Бізнес-процеси виступають важливим чинником формування інноваційної культури в організації. Процесний підхід, побудований на засадах безперервного вдосконалення, стимулює працівників до генерації нових ідей та пошуку шляхів підвищення ефективності. Застосування методологій Lean і Kaizen сприяє виявленню неефективностей, що слугують підґрунтям для реалізації інноваційних ініціатив. Наявність структурованих процесів забезпечує можливість організації систем зворотного зв'язку, у межах яких пропозиції працівників послідовно оцінюються й інтегруються у практику. Це набуває особливої значущості для розвитку міжфункціональної взаємодії, яка є ключовою передумовою сучасних інновацій.

Водночас трансформація бізнес-процесів у напрямі інноваційного розвитку супроводжується низкою викликів. Одним із найбільш поширених бар'єрів є опір змінам, зумовлений прихильністю персоналу й керівництва до традиційних підходів, що сприймаються як більш надійні. Запровадження нових технологій потребує значних фінансових ресурсів, зокрема для модернізації інфраструктури та підготовки кадрів, що може створювати додаткові труднощі.

Важливим завданням є пошук оптимального балансу між стандартизацією і гнучкістю: процеси повинні бути достатньо формалізованими для забезпечення стабільності, проте не настільки жорсткими, щоб обмежувати креативність і можливість для інновацій. Подолання зазначених бар'єрів передбачає інвестування у розвиток корпоративної культури, орієнтованої на відкритість до змін, формування інноваційного лідерства, здатного мотивувати та спрямовувати колектив, а також створення адаптивних систем управління змінами, що забезпечують ефективне реагування на виклики зовнішнього середовища.

Бізнес-процеси становлять ключовий чинник інноваційно-інвестиційного зростання підприємства, оскільки забезпечують структуровану основу для впровадження нових ідей, технологій та управлінських рішень. Їх трансформація під впливом цифровізації, інноваційної культури та гнучких управлінських механізмів забезпечує адаптацію підприємств до змін, розширення ринкових можливостей і зміцнення конкурентоспроможності. Реалізація бізнес-процесів як інструменту інноваційно-інвестиційного розвитку потребує стратегічного підходу, інвестицій у сучасні технології та організаційної готовності до змін, адже саме така трансформація створює умови для сталого економічного зростання підприємства й досягнення ним лідерських позицій на ринку.

Список використаних джерел:

1. Моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів: підручн. М 74 С.В. Козир, В.В. Слесарев, С.А. Ус, Т.В. Хом'як; М-во освіти і науки України; Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». – Дніпро: НТУ «ДП», 2022. – 163 с.
2. Дерба В. С. Штучний інтелект як інструмент вдосконалення ключових бізнес-процесів підприємства. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, 2024. № 8. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13284225>
3. Інтернет речей в транспорті та логістиці. *PandaTeam*, 2025. URL: <https://pandateam.net.ua/razrabotka-itl/> (дата звернення: 15.05.2025).
4. Інтеграція бізнес-систем: як CRM, ERP та CMS можуть трансформувати ваш бізнес. *Complex Agency*, 2025. URL: <https://the-complex.agency/blog/integraciya-biznes-sistem-yak-crm-erp-ta-cms-mozhut-transformuvati-vash-biznes> (дата звернення: 16.05.2025).

Харковина О.Г.,
докторант
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля (Україна)
Юрко І.С.,
аспірант
Черкаський державний технологічний університет (Україна)

PRINCIPLES OF INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT IN ENTERPRISES

Intellectual capital management is based on principles that reflect the characteristics of intellectual capital in an innovative economy.

Management principles are guiding rules, basic provisions and norms of behaviour that managers and management bodies follow. Let us consider the principles of enterprise management and the principles of managing elements of intellectual capital.

The following principles of human resource management are distinguished:

- ensuring unity of leadership;
- adhering to a strict management hierarchy and using it as a channel for communication and decision-making;
- establishing the necessary and sufficient level of control;
- adhering to a clear division between the staff and line structures of the enterprise;
- achieving a balance between authority and responsibility;
- ensuring discipline and respect;
- subordinating private interests to the common good through honest agreements and control;
- ensuring equality in the enterprise, manifested in fairness and goodwill.

These principles of labour resource use do not reflect such categories as systematicity, comprehensiveness, scientific management, etc.

1. According to E. Flemholtz, human resource management is based on the following principles:

- 2. providing HR managers and top management with the information necessary for decision-making in the field of personnel management;
- 3. providing managers with information on methods for measuring the value of human resources;
- 4. viewing personnel as an asset that needs to be optimised, rather than as a cost that needs to be minimised.

5. Human resource optimisation should be understood as the quality of work, professionalism, efficiency of activities, etc. This approach does not reflect a comprehensive approach to management, achieving synergy, alignment with corporate strategy, etc.

6. Moving on to the principles of structural capital management, [3] highlights principles such as the introduction of a business process management mechanism, the development of information transfer standards, changes in the order of interaction with counterparties by switching to automated management systems, and

even changes in corporate culture. The approach also does not take into account the alignment of the company's strategy, consistency, etc.

7. Another view of structural capital management was expressed by [1]. He highlights the following principles:

- structurality – forming a mechanism for developing the system by defining its structure and properties;

- selectivity by focusing on a specific group of consumers;

- satisfaction of information resource consumers;

- focus on sustainable competitive advantage;

- alignment of the company's development strategy with external conditions;

- hierarchy, in which each element is considered as a system.

The external intellectual environment is formed on the basis of the lower hierarchical levels. At this level, the goal of intellectual capital management in enterprises is to create an 'intellectual organisation' with strong competitive advantages based on the creation and application of knowledge. At this stage, enterprises face the following tasks:

- to ensure that intellectual capital management policies and strategies are consistent with macroenvironmental factors (support for the high-tech sector, state programmes for socio-economic development, depletion of natural resources);

- ensure that intellectual capital management policies and strategies are consistent with regional development programmes, regional market needs and the region's resource potential;

- interact with entities that shape the intellectual activity environment.

The goal of intellectual capital management at the environmental level is detailed at lower levels. At the enterprise level, the goal of intellectual capital management is to integrate disparate elements of the organisational system into a single functional and managerial complex aimed at ensuring the effectiveness of the enterprise's intellectual and economic activities. At the project team level, the goal is to create synergy in intellectual activity, which improves the results of employees' creative activity. At the individual level, the goal is the individual development of the employee, the activation of their creative activity, and the effective combination of natural and artificial intelligence.

Intellectual capital management requires a special approach, which is developed in accordance with the principles of intellectual capital management and taking into account the multi-level nature of intellectual capital.

References:

1. Hryhoruk, P.M., & Melnyk, O.H. (2024). Intellectual Capital as a Factor of Innovative Development of Enterprises in the Context of Digitalization. *Modern Technologies and Socio-Economic Development*, 2(17), 112–119. <https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/6174>

2. Khaustova, V.Ye., & Illyashenko, S.M. (2020). Assessment of the Development of Intellectual Capital of Higher Education Institutions in the Knowledge Economy. *Economics and the State*, (3), 57–62.

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

Цифрова трансформація підприємств є багатоаспектним та багатоетапним процесом високої складності, який охоплює глибокі системні зміни у структурі організації, механізмах управління, корпоративній культурі, технологічному забезпеченні, інфраструктурі та самій концепції бізнес-моделі. Її основою виступає впровадження та ефективне використання цифрових технологій, що забезпечують інтеграцію технічних, поведінкових, організаційних та інших складових. Такий підхід вимагає постійного аналізу й осмислення змін у внутрішньому середовищі підприємства з метою своєчасного коригування бізнес-моделі під актуальні цифрові виклики ринкового середовища та потреб клієнтів.

Залежно від обраного вектору цифрової трансформації, ключові цілі підприємства можуть охоплювати оптимізацію бізнес-процесів з метою скорочення витрат, підвищення рівня конкурентоспроможності, розширення каналів збуту через активну присутність продукції у цифровому середовищі, розробку нових цифрових продуктів і модифікацію бізнес-моделі, посилення гнучкості та адаптивності операційної діяльності, покращення якості управлінських рішень та прозорості їх прийняття, формування стійкої цифрової культури, зміцнення систем кіберзахисту й збереження цифрових активів, інтеграцію в цифрові екосистеми та партнерські мережі, а також підвищення задоволеності та лояльності клієнтів.

Треба виділити п'ять основних стратегічних напрямків цифрової трансформації на підприємствах [1]:

1. Цифровізація виробничих і операційних процесів – близько 25% компаній віддають перевагу цьому напрямку, оскільки він дає змогу утримувати конкурентні позиції та підвищувати ефективність операційної діяльності.

2. Покращення клієнтського досвіду – приблизно 18% підприємств обирають саме цей шлях, вважаючи, що в умовах зростаючої конкуренції найважливішим чинником успіху є підвищення рівня задоволеності споживачів.

3. Зміна стратегічного фокусу або поетапна цифровізація – близько 26% організацій реалізують цей підхід, прагнучи водночас оптимізувати взаємодію з клієнтами та підвищити ефективність внутрішніх процесів.

4. Формування підрозділу «агентів цифрових змін» – близько 7% компаній вдаються до створення спеціальних команд, усвідомлюючи, що цифрова трансформація потребує значних ресурсів і є складним процесом, але водночас розуміючи, що конкурентоспроможність бізнесу напряму залежить від рівня його цифрової готовності.

5. Комбіновані стратегії – передбачають інтеграцію кількох із зазначених вище підходів. Однак, як свідчать результати дослідження [1], такі стратегії часто

ускладнюють реалізацію та можуть сповільнити темпи змін через підвищену складність та фрагментарність заходів.

Узагальнюючи, треба зазначити, що ефективна цифрова трансформація підприємства можлива лише за умови чітко визначеної стратегії, яка враховує специфіку бізнесу, рівень цифрової зрілості та поетапну реалізацію змін відповідно до обраного стратегічного напрямку.

Список використаних джерел:

1. Woerner S. L., Weill P., Sebastian I. M. Future Ready: The Four Pathways to Capturing Digital Value. Publisher: Harvard Business Review Press. 2022. 256 p.

Цаль-Цалко Ю.С.

д.е.н., професор

Вітер В.А.

аспірант

Державний університет «Житомирська політехніка» (Україна)

ПОВЕДІНКОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА

У контексті геополітичної нестабільності моделі управління іноземними інвестиціями, що застосовуються в практиці вітчизняних підприємств, мають ґрунтуватися на урахуванні результатів досліджень поведінкових факторів, які визначають інвестиційну активність. До таких факторів належать емоційні та когнітивні упередження, психологічні детермінанти, що чинять вплив на формування інвестиційних стратегій і результативність ухвалення рішень.

Проведений аналіз зарубіжних наукових досліджень дозволяє стверджувати, що у процесі оцінювання та вибору інвестиційної альтернативи поведінкові чинники здатні нівелювати раціональну модель прийняття рішень. Розглянемо поведінкові явища, які зарубіжні науковці [1] відносять до концептуальних основ прийняття інвестиційних рішень та які, на нашу думку, варто враховувати в управлінні іноземними інвестиціями підприємства:

- репрезентативність (Representativeness) – інвестор оцінює ймовірність події, ґрунтуючись на тому, наскільки вона «схожа» на знайомі приклади або стереотипи, тобто інтуїтивні асоціації заміняють аналіз статистики;
- ефект надмірної впевненості (Overconfidence) – переконання інвестора у власній здатності прогнозувати інвестиційний ринок краще, ніж це можливо насправді;
- ефект прив'язки або якоря (Anchoring) – інвестор враховує історичну тенденцію або попередні оцінки аналітиків навіть після появи нових даних;
- помилка гравця (Gamblers Fallacy) – віра в те, що ймовірність випадкової події змінюється залежно від попередніх результатів, навіть якщо події незалежні. Наприклад, інвестор бачить, що курс акцій певної компанії кілька днів падав, робить висновок, що «завтра точно зросте», ігноруючи реальні ринкові фактори;
- упередження доступності (Availability Bias) – оцінка ймовірності подій з урахуванням інформації, яка легко пригадується і, здається є найбільш ймовірною та важливою, ніж насправді. Наприклад, після різкого обвалу фондового ринку інвестор може переоцінювати ймовірність чергового обвалу, утримуючись від інвестицій навіть тоді, коли ключові показники позитивні;
- ескалація зобов'язань (Escalation of Commitment) – інвестор продовжує вкладати ресурси (гроші, час, зусилля) у проєкт, що виявляється невдалим, лише через те, що він вже зробив значні вкладення, і не хоче визнавати втрати. Це пов'язано з ефектом не виправданих витрат (Sunk Cost Fallacy) – небажанням «змарнувати» вже вкладене, навіть якщо раціональний аналіз свідчить про необхідність припинити інвестицію;

- випадковість (Randomness) – на інвестиційний вибір можуть впливати людські уявлення про долю (везіння) або забобони. У контексті поведінки інвестора можна трактувати як схильність або недооцінювати, або переоцінювати роль випадкових подій у фінансових результатах;

- ефект стадної поведінки (Herding Effect) – слідування за більшістю, навіть якщо власний аналіз показує протилежне;

- ефект диспозиції – психологічна тенденція інвестора або швидко продавати активи, які приносять прибуток (щоб «зафіксувати успіх»), або занадто довго утримувати активи, які приносять збитки (щоб «дочекатися відновлення» і уникнути фіксації втрат;

- упередження на користь домашнього ринку (Home Bias) – схильність інвесторів віддавати перевагу інвестиціям у компанії зі своєї країни, навіть якщо міжнародна диверсифікація могла б забезпечити кращий баланс ризику та прибутковості. Причинами можуть бути психологічна комфортність, коли інвестори більше довіряють «знайомим» компаніям та ринкам, які вони розуміють культурно й мовно; інформаційна асиметрія, коли доступ до локальної інформації легший, ніж до закордонної; патріотичні або культурні фактори тощо;

- уникнення жалю (Regret Aversion) – інвестор ухиляється від ризикованих або нових інвестицій, побоюючись, що у разі невдачі він відчує сильний емоційний дискомфорт;

- фреймінг (Framing) – упередження, коли спосіб подання або формулювання інформації суттєво впливає на рішення та оцінки інвестора, навіть якщо сама суть інформації залишається незмінною;

- самоконтроль (Self-control) – здатність інвестора контролювати свої імпульсивні бажання та короточасні емоції задля досягнення довгострокових фінансових цілей, наприклад стримувати паніку під час ринкових спадів і не піддаватися ейфорії у періоди зростання;

- екстраверсія (Agreeableness) – поведінка людей, орієнтованих на зовнішнє оточення, що може впливати на прийняття інвестиційних рішень. Екстраверти, як правило, легко приймають рішення, можуть піддаватися впливу думок інших інвесторів і більш схильні до прийняття ризиків. Вони не бояться експериментувати з новими активами чи ринками.

Отже, процес прийняття інвестиційних рішень доцільно розглядати як складну інтелектуальну діяльність, на яку суттєво впливають психологічні особливості та поведінкові установки суб'єкта, що здійснює вибір. Розуміння того, як працюють anchoring, home bias, overconfidence чи herding effect дозволяє прогнозувати реакції інвестора на зміни ринку, валютні коливання чи структурувати пропозиції так, щоб вони виглядали привабливіше для цільової аудиторії. Подача інформації з урахуванням ефекту framing або availability bias допоможе краще аргументувати рішення та знизити емоційний спротив тощо.

Список використаних джерел:

1. Muhammad Atif Sattar, Muhammad Toseef, Muhammad Fahad Sattar. Behavioral Finance Biases in Investment Decision Making. International Journal of

Accounting, Finance and Risk Management. Vol. 5, No. 2, 2020, pp. 69-75. doi:
10.11648/j.ijafrm.20200502.11

ВПЛИВ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ НА ФОРМУВАННЯ РИНКОВОЇ ВАРТОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах швидких економічних змін і зростаючої конкуренції питання формування ринкової вартості підприємства виходить на передній план стратегії управління бізнесом. Одним із ключових чинників, що визначають рівень капіталізації та інвестиційної привабливості, є здатність компанії підтримувати довіру інвесторів, забезпечувати стабільний фінансовий результат та реалізовувати перспективні інвестиційні проекти.

У 2024 році інтегральний показник Індексу інвестиційної привабливості України становив 2,49 бали з можливих 5, що є незначним, але позитивним зростанням порівняно з 2023 роком (2,44 бали). Такі дані оприлюднені Європейською Бізнес Асоціацією за аналітичної підтримки Gradus Research. Окрім того, за даними спільного дослідження ЄБА та NEQSOL Holding, 70% компаній планують інвестувати в Україну, що на 13% більше, ніж у 2023 році. Основними факторами, що позитивно впливають на рівень інвестиційної привабливості країни є: статус кандидата на вступ до ЄС; скасування мит і квот на український експорт ЄС та низкою інших країн; транспортний безвіз з ЄС; диджиталізація державних послуг; включення української енергосистеми до об'єднаної енергосистеми Європи [1].

Інвестиційна привабливість підприємства розглядається як комплексна характеристика, яка відображає не лише поточний фінансовий стан, а й перспективи розвитку, рівень ризиків та ефективність корпоративного управління. Вона включає як кількісні показники (рентабельність, ліквідність, фінансова стабільність), так і якісні фактори (репутація, прозорість, інноваційність, соціальна відповідальність).

Інвестиційна привабливість – це рівень задоволення фінансових, виробничих, організаційних і інших вимог або інтересів інвестора до конкретного підприємства, які можуть бути визначені або оцінені значеннями відповідних показників, у тому числі й інтегральною оцінкою [2].

Ринкова вартість підприємства або капіталізація формується під впливом попиту та пропозиції на акції компанії (для публічних підприємств) або за допомогою методів оцінки бізнесу для приватних компаній. Вона відображає очікування інвесторів щодо майбутніх грошових потоків, ризиків і потенціалу розвитку.

Ринкова вартість підприємства може розглядатися як інтегральний індикатор його економічних можливостей, що органічно враховує усі наявні у суб'єкта підприємницької діяльності ресурси і компетенції, а також і перспективи його розвитку. Разом з тим, потрібно відзначити, що умова такого розгляду є справедливою тільки у разі, якщо оцінку величини ринкової вартості підприємства виконано об'єктивно, із врахуванням усієї наявної інформації про

внутрішнє і зовнішнє середовище суб'єкта господарювання та вірогідних прогнозних оцінок їх майбутніх змін [3].

Ринкова вартість компанії формується під впливом сукупності як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Вона не є сталою величиною, а відображає динамічний баланс очікувань інвесторів щодо майбутньої прибутковості, ризиків і здатності компанії забезпечити стабільний розвиток у мінливому середовищі.

Серед ключових факторів, що визначають ринкову вартість компанії, слід виокремити: прибутковість, стан економіки, репутація та бренд, конкуренція, інвестиційний клімат і доступ до капіталу, інновації та технології, управлінські рішення та стратегія розвитку.

Дослідження показують, що зростання інвестиційної привабливості позитивно корелює із збільшенням ринкової вартості підприємства. Підприємства, які інвестують у розвиток інновацій, підтримують високу якість корпоративного управління та прозорість фінансової звітності, привертають більше уваги інвесторів і здатні залучати капітал за сприятливішими умовами.

У свою чергу, низька інвестиційна привабливість веде до зниження попиту на акції або частки в бізнесі, що призводить до падіння капіталізації. Це особливо відчутно у кризових умовах, коли інвестори віддають перевагу більш надійним активам.

Практичний аналіз ринку показує, що підприємства з високою інвестиційною привабливістю мають більш стійкі фінансові показники, краще адаптуються до змін зовнішнього середовища і мають ширші можливості для розвитку. Відповідно, формування і підтримка інвестиційної привабливості є ключовим завданням менеджменту, що безпосередньо впливає на стратегію зростання вартості бізнесу.

Таким чином, можна зробити висновок, що інвестиційна привабливість – це стратегічний ресурс підприємства, який суттєво впливає на формування його ринкової вартості. Ефективне управління цим ресурсом включає підвищення фінансової стабільності, прозорість діяльності, впровадження інновацій та активну роботу з інвесторами.

Список використаних джерел:

1. Сайт UkraineInvest. Інвестиційний клімат в Україні покращується. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/news/investyczijnyj-klimat-v-ukrayini-pokrashhuyetsya-70-opytanyh-kompanij-investuvatymut-v-ukrayinu-popry-vijnu/> (дата звернення 20.06.2025).
2. Методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій, затв. наказом Агентства з питань запобігання банкрутству від 23.02.98 № 22. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/REG2654> (дата звернення 20.06.2025).
3. Лесик Л. І., Петрушка Т. О., Ємельянов О. Ю. Ринкова вартість як один з індикаторів формування і оцінювання економічного потенціалу підприємств. *Economics*. 2020. № 6. URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.06.02.html> (дата звернення 20.06.2025).

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ОЦІННОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Експертна оцінка майна є невід'ємною складовою сучасних економічних процесів, оскільки забезпечує обґрунтованість фінансово-економічних рішень, достовірність укладання угод, захист прав власників та інвесторів, а також підвищує ефективність управління активами [1]. Вона застосовується у купівлі-продажу нерухомості, кредитуванні, страхуванні, приватизації, корпоративній реструктуризації та інвестиційній діяльності.

Сучасний український ринок оцінних послуг характеризується значною неоднорідністю. Спостерігається різниця у професійній підготовці оцінювачів, методологічних підходах та доступі до актуальної ринкової інформації. Частина фахівців дотримується міжнародних стандартів і використовує сучасні цифрові інструменти, що дозволяє підвищити точність оцінки, ефективність аналітики та оперативність виконання робіт. Інші ж застосовують застарілі підходи, що не відповідають реаліям ринку та потребам замовників [2].

Додатковими проблемами є нерівномірний доступ до професійної освіти та підвищення кваліфікації, різні фінансові можливості компаній щодо впровадження інноваційних технологій, слабкий контроль якості оцінювальних робіт та недостатня уніфікація вимог до звітів. Внаслідок цього результати оцінки одного й того ж об'єкта можуть значно відрізнятися між різними оцінювачами, що створює ризик конфліктів і судових спорів.

Макроекономічна нестабільність також негативно впливає на точність оцінки майна. Коливання ринкових цін, інфляція, девальвація національної валюти, зміни податкової політики та політична напруга ускладнюють використання актуальних даних. Зменшення кількості угод на ринку призводить до обмеження статистичної бази, що ускладнює аналітичну роботу. Крім того, нестабільність сприяє ризику замовного характеру оцінки, коли власники або інвестори намагаються вплинути на результати на свою користь, що підриває незалежність і репутацію професії.

Наслідком зазначених проблем є низька довіра до ринку оцінних послуг, ускладнення процесів кредитування, страхування та інвестування, а також підвищення ризику прийняття необґрунтованих управлінських рішень. Відсутність єдиних стандартів і методик ускладнює порівняння оцінок між різними об'єктами та суб'єктами ринку, а обмежений контроль якості послуг створює додаткові юридичні та економічні ризики.

Для фахівців ці проблеми означають необхідність постійного самовдосконалення та адаптації до змінних умов ринку. Висока волатильність цін та нестабільність макроекономіки вимагають використання оперативних даних, гнучких методик оцінки та дотримання етичних стандартів. Оцінювачі повинні вміти аналізувати великі масиви інформації, швидко реагувати на зміни ринку та підтримувати незалежність своїх висновків.

Додатковим викликом є інтеграція України у глобальний економічний простір. Потреба в гармонізації національних методик із міжнародними стандартами (МСФО, IVS) створює необхідність у навчанні персоналу та адаптації нормативно-правової бази. У цей процес включаються також технологічні аспекти — автоматизація збору та обробки даних, доступ до глобальних баз даних і платформ для порівняння результатів.

Цифровізація оцінної діяльності відкриває значні можливості для підвищення точності, оперативності та прозорості оцінок. Використання онлайн-платформ, автоматизованих моделей та спеціалізованого програмного забезпечення дозволяє скоротити час збору та обробки даних, мінімізувати вплив людського фактора, а також забезпечити доступ до актуальної ринкової інформації в режимі реального часу [3].

Сучасні алгоритми, що використовують машинне навчання та великі дані, здатні обробляти великі обсяги інформації, виявляти приховані закономірності та формувати попередні оцінки з високим рівнем достовірності. Це особливо важливо в умовах високої волатильності ринку, де оперативність оновлення даних безпосередньо впливає на точність оцінки.

Водночас цифровізація потребує від оцінювачів нових компетенцій: роботи з великими масивами даних, налаштування та інтерпретації автоматизованих систем, дотримання принципів кібербезпеки та захисту персональних даних. Підвищення кваліфікації фахівців, інтеграція міжнародних стандартів та розвиток систем контролю якості створюють умови для формування відкритого та конкурентного ринку.

У перспективі активне впровадження цифрових рішень дозволить: підвищити швидкість і точність оцінки, забезпечити прозорість процесів і порівнянність результатів, зміцнити довіру замовників до оцінювачів, дати державі ефективні інструменти контролю якості послуг.

Комплексне поєднання законодавчих змін, цифровізації, підвищення професійної компетенції та розвитку етичних стандартів дозволить Україні створити конкурентний і стабільний ринок оцінних послуг, здатний відповідати вимогам сучасної економіки та міжнародних практик.

Список використаних джерел:

1. Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні: Закон України від 12.07.2001 № 2658-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2658-14#top>
2. Гринчук А. Сучасний стан оціночної діяльності та напрями його розвитку у світі та в Україні. *Scientific works of National Aviation University Series Law Journal Air and Space Law*. 2025. № 2(75). С. 87-94. DOI: 10.18372/2307-9061.75.20217
3. Цегельник Н. І., Гладков Д. А. Big Data та штучний інтелект в обліку інвестицій: вплив на економічну безпеку підприємств. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 9. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/357> DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15108352>

СЕКЦІЯ 3. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

CURRENT TRENDS IN BUSINESS PROMOTION STRATEGIES

Promotion encompasses the various methods businesses use to communicate information about their products or services to potential and existing customers. It aims to inform, persuade, and remind audiences, with the ultimate goal of increasing sales, improving brand image, and demonstrating product value in a competitive market.

Promotional activities are concerned with communication when businesses aims to: inform customers or remind them about some aspect of the product; create or increase sales (business may want to try to promote more sales by telling potential customers about a special offer or sale); create or change the image of the product; to extend sales a business may want to change customers' perceptions of a product; show the benefits of a product; a business may want to explain why its product is so good; this can involve highlighting what its particular strengths are; for example, how it is more effective than it used to be or better than the competition.

The main types of promotional activity include the following:

Advertising. Advertisements can appear on television, in magazines, in newspapers and on posters. These forms of communication have to be paid for. Advertisements can occur in many forms. For example: in print such as newspapers, magazines and billboards, online, on the radio, on television and in cinemas, on vehicles.

Sales promotions. These are short-term incentives to encourage customers to buy the product. They include: discounts - reducing the price to give more incentive to buy buy one get one free offers competitions and coupons point of sale displays, i.e. in-store displays to attract buyers, free gifts, free samples.

Public relations activities, the actions used by a business to arrange free media coverage of its activities and/or products.

Personal selling. Many businesses will have a sales force to help promote their products. Members of the sales team might visit different stores to get them to stock their products. They will let the businesses know about new offers, new products and the benefits of their products compared to those

This year has been marked by significant shifts driven by emerging technologies and evolving consumer behaviour. As a result, there is a growing trend toward the integration of sales, content, and marketing teams to enhance the effectiveness of campaigns and ensure alignment with strategic objectives. The following key marketing trends are identified as instrumental in enabling businesses to effectively navigate the challenges of 2025.

Paid media: 83% of consumers discover new brands via online ads781 million internet users globally find new brands through paid demonstrating that well-targeted advertisements remain highly effective. Paid media isn't just about casting a wide net - it's about targeting with precision. The value of paid media lies in the ability to pinpoint your audience, deliver the right message, and track exactly how much bang

you're getting for your buck. Every marketer wants to prove ROI, and arguably, this is the easiest channel to do it with. Money out equals money in.

Customer advocacy: 51% of consumers promote their favourite brands online thanks to high-quality products. Every brand wants advocates, and word-of-mouth is the social currency out there. As a growing marketing trend, product quality has a big role to play. Amid a torrent of distrust and self-serving influencing, getting authentic, enthusiastic recommendations is important value. Focus on understanding consumer needs and delivering intelligent, relevant solutions that effectively address their challenges.

Content marketing: Gen Z are 17% more likely than the average person to watch long-form videos. Video content continues to dominate marketing strategies in 2025, with both short- and long-form formats proving effective. While short-form videos capture quick attention—37% of consumers watched YouTube Shorts and 35% viewed Instagram Reels in the past month—long-form video remains resilient. Gen Z, contrary to common assumptions about reduced attention spans, are the most engaged with videos over 10 minutes, whereas baby boomers are 84% less likely than millennials to watch them. High-quality production and relatable, authentic messaging are key to sustaining viewer interest. Additionally, livestreaming serves as a valuable tool for real-time engagement and community building.

SEO: 52% of consumers still turn to search engines for brand research, relying on them for information. However, social media platforms are gaining influence, now used by 42% of users for the same purpose. To meet consumer expectations for seamless access to information, brands must maintain a strong presence across both search engines and social networks. Emerging platforms, including AI chatbots like ChatGPT, also represent a growing touchpoint. This shift has given rise to generative engine optimization (GEO), emphasizing visibility within large language models. Early evidence suggests that strategies such as optimized reviews, strategic keyword use, and third-party listicle features can improve discoverability in these environments - highlighting the continued evolution of content marketing in the age of AI.

AI and personalization: 26% of Gen Z value brands offering customized/personalized products. Personalization in marketing refers to the practice of tailoring content, products, services, and experiences to individual users based on their preferences, behaviours, demographics, and past interactions.

Sustainability: 57% of consumers are willing to pay more for eco-friendly products.

Brand loyalty: 46% of consumers say they're loyal to brands they like.

These trends underscore the importance of authenticity, relevance, and adaptability in modern business promotion strategies.

References:

1. 8 marketing trends for 2025: Every leader's guide.
<https://www.gwi.com/blog/marketing-trends>
- 2 Digital marketing statistics of 2025: H1 by the numbers
<https://www.marketingdive.com/news/digital-marketing-statistics-2025-h1-by-the-numbers/751401/>

Байдала В.В.
д.е.н., професор
Кірічек А.Р.
аспірант

Національний університет біоресурсів і природокористування України
(Україна)

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ВИКОРИСТАННЯ ЗАСОБІВ ЗАХИСТУ РОСЛИН

В умовах сучасного соціально-економічного та фінансово-економічного розвитку держави ключовою метою формування майбутньої економічної моделі України є впровадження активної та послідовної політики, спрямованої на регулювання аграрного ринку, удосконалення організаційно-функціональних зв'язків між його суб'єктами, формування ефективної цінової політики на сільськогосподарську продукцію, а також врахування тенденцій світового ринку засобів захисту рослин у сільському господарстві [1]. На початку 2022 року економіка України почала демонструвати ознаки відновлення після наслідків пандемії, завдяки стабільному зростанню, яке приваблювало хвилю інвесторів. Інфраструктурні проєкти просуvalися безперебійно, а рівень життя населення неухильно покращувався. Ціни на сільськогосподарські культури та продукцію в Україні різко зросли, а експортний ринок демонстрував стабільні результати, що призвело до значних економічних вигод для фермерів [2]. Однак повномасштабне вторгнення Росії в Україну в лютому 2022 року призвело до значних змін на ринку, зокрема в аграрному секторі.

Зростання ціни на ЗЗР стало важливим чинником у прийнятті рішень щодо вибору препаратів, що вимагає детальнішого аналізу поведінки споживачів на цьому ринку (рис. 1).

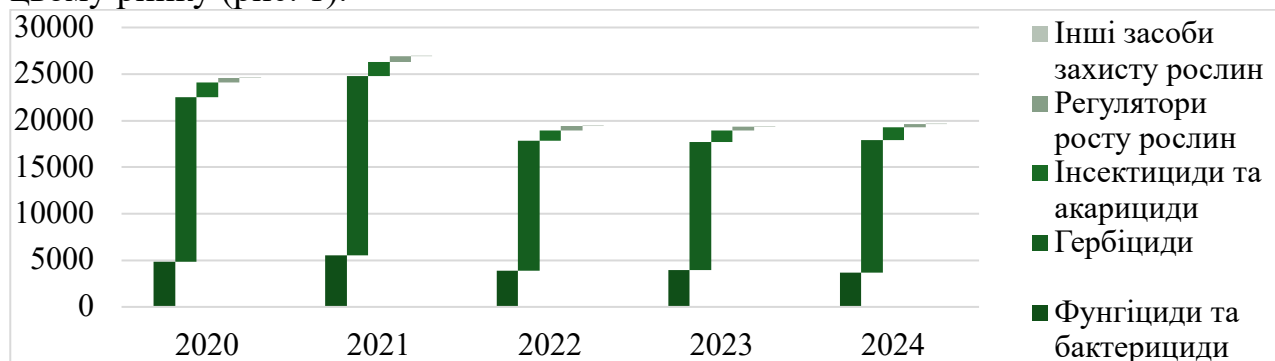


Рис. 1. Обсяг унесених пестицидів (у діючій речовині) під урожай звітнього року, т

Примітка: дані наведено без урахування тимчасово окупованих РФ територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії

*Джерело: побудовано автором за даним [3].

Загальна кількість використаних пестицидів протягом 2020-2024 рр. скоротилася на 5004,0 т (20,3%). У фізичній вазі найбільше зменшення спостерігається по гербіцидах (-3436,9 т), а за темпами приросту – по

регуляторах росту (-39,3%). Загалом протягом усього періоду домінують гербіциди. Їх частка коливається в діапазоні від 55,8% у 2023 до 78,2% у 2021 році. На обсяги використання ЗЗР також вплинув той фактор, що частина територій окупована або була окупована РФ.

Паралельно проведено оцінку використання пестицидів з розрахунку на 1 га та 1 чол. На рис. 2 наведено останні основні дані на сайті Продовольчої та сільськогосподарської організації (ФАО).

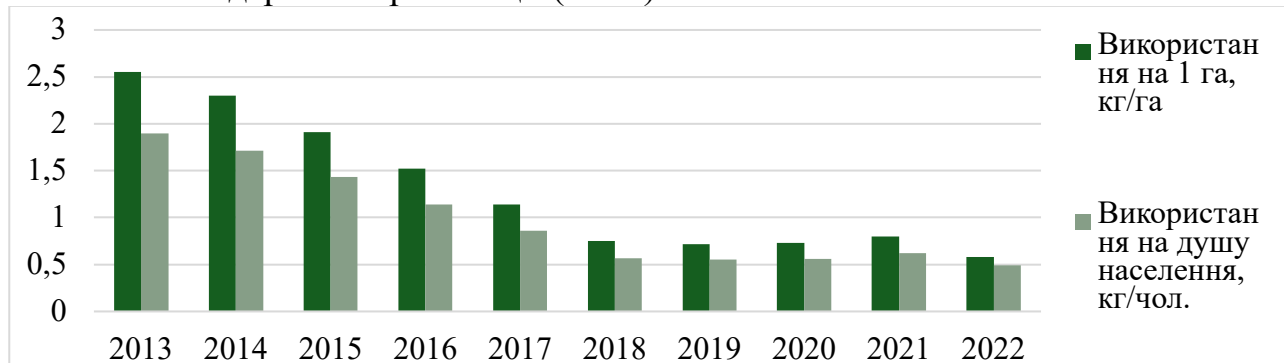


Рис. 2. Обсяг використання пестицидів з розрахунку на 1 га та 1 чол.

*Джерело: побудовано автором за даним [4].

Спостерігається стійке зменшення значення обох показників, зокрема використання в розрахунку на 1 га склало 2,0 кг/га (77,3%); а на душу населення – на 1,4 грн/чол. (74,2%). Такий підхід обумовлений змінами в агротехнологіях та економічних труднощах, спричинених війною.

У розрізі культур найбільше пестицидів використовується при вирощуванні зернових і зернобобовим, зокрема пшениці й кукурудзи. Також значна частка припадає на технічні культури, в основному на соняшник. За територіальним використанням у 2024 році найвищий відсоток припадає на Івано-Франківську область (98,6%); Закарпатську (98,1%) та Хмельницьку (97,4%), що може вказувати на інтенсивне ведення аграрного виробництва та потребу в захисті культур через кліматичні умови.

Отже, аналіз загальних тенденцій протягом 2020-2024 рр. показав скорочення використання пестицидів за більшістю регіонів, що свідчить про зменшення посівних площ, зміну структури сівозмін і технологій захисту культур, економічні обмеження тощо.

Список використаних джерел:

1. Вдовенко Н., Томілін О., Коваленко Л., Гечбаія Б., Кончаковський С. Світові тенденції та перспективи розвитку ринку засобів захисту рослин. *Agricultural and Resource Economics*. 2022. Vol. 8. No. 2. Pp. 179–205. <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.02.10>.
2. Ukraine Market Feature | Sowing Hope in Turbulence, Ukravit and Partners Co-Create a Sustainable Future. URL: <https://news.agropages.com/News/Detail-51813.htm>.
3. Державна служба статистики. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
4. Food and Agriculture Organization. URL: <https://www.fao.org/about/about-fao/en/>.

Баулін А.М.
аспірант
Кривець І.О.
аспірант
Луговий О.В.
аспірант

ПВНЗ «Європейський університет» (Україна)

СОЦІАЛЬНІ ТА ПСИХОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ У ФОРМУВАННІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Корпоративна культура — це система цінностей, норм, уявлень і моделей поведінки, яка визначає взаємодію працівників в організації. Її формування відбувається під впливом як зовнішніх соціальних умов, так і внутрішніх психологічних процесів. Саме тому аналіз соціально-психологічних факторів стає визначальним при формуванні ефективного середовища всередині компанії.

Соціальні фактори охоплюють систему взаємодії працівників, що формується на основі:

- Соціальної структури організації: включає формальні і неформальні групи, рівень ієрархії, способи комунікації між підрозділами.
- Соціального середовища: зовнішні фактори, зокрема культурні особливості регіону, соціальні очікування, стандарти спілкування.
- Субкультур: в організаціях часто виникають субкультури в окремих підрозділах, які можуть підтримувати або, навпаки, суперечити загальній культурі компанії.

Наявність соціального діалогу, зворотного зв'язку, активна участь працівників у корпоративному житті є базовими складовими соціального контексту формування організаційної культури.

До психологічних чинників належать:

- Індивідуальні цінності та мотивація працівників: працівники з високою особистісною мотивацією краще адаптуються до організаційної культури.
- Психологічний клімат: рівень довіри, емоційної безпеки та підтримки має визначальний вплив на лояльність і продуктивність персоналу.
- Сприйняття лідерства: стиль керівництва, авторитет та емоційна інтелігентність лідера формують основи для наслідування та прийняття корпоративних норм.
- Групова динаміка: злагоджена взаємодія в команді, колективне прийняття рішень та спільне досягнення цілей підсилюють організаційну ідентичність.

З психологічної точки зору корпоративна культура виступає не лише як інструмент регуляції поведінки, а й як джерело задоволення базових потреб людини в приналежності, визнанні, стабільності.

Лідери організації відіграють ключову роль у формуванні культури, вони задають етичні стандарти, впроваджують цінності через особистий приклад,

формують політику відкритості та довіри, розвивають систему нематеріальної мотивації.

Водночас ефективна корпоративна культура неможлива без чіткої системи внутрішніх комунікацій, яка включає інструменти двостороннього зв'язку, зворотного інформування та обговорення змін.

У сучасних умовах корпоративна культура виконує не лише регулятивну, але й стратегічну функцію. Іншими словами, культура стає невидимим, але потужним важелем, що визначає поведінку працівників не за формальними інструкціями, а згідно з внутрішніми переконаннями та очікуваннями.

Сучасні технології, зокрема віддалена робота, змінили способи взаємодії працівників і поставили нові виклики перед формуванням корпоративної культури. Зростає значення цифрових комунікацій, що вимагає формування нових «віртуальних» традицій, відчуження працівників через дистанціювання можна подолати за допомогою інтерактивних онлайн-івентів, менторських програм та платформ для соціальної взаємодії. Необхідність адаптації цінностей до цифрового середовища вимагає перегляду внутрішніх політик та впровадження нових каналів зворотного зв'язку.

Формування корпоративної культури — це комплексний процес, який вимагає урахування як соціального контексту, так і індивідуальних психологічних характеристик працівників. Успішні організації створюють середовище, де цінності збігаються з поведінкою, а комунікація — з реальними очікуваннями. Соціально-психологічні фактори при цьому виступають каталізатором зростання лояльності, зниження плинності кадрів та підвищення загальної ефективності.

Соціальні та психологічні аспекти формування корпоративної культури є критично важливими для ефективного управління будь-якою організацією. Уміння створити сприятливу культурну атмосферу — запорука стабільного розвитку, інноваційності та стійкості до зовнішніх викликів. Лідери, які розуміють значення соціальних взаємодій, мотиваційних механізмів та психологічного клімату, здатні формувати культуру, що буде не лише підтримкою, а й драйвером зростання організації.

Список використаних джерел:

1. Крамаренко Г.І. Корпоративна культура: навч. посіб. — Київ: КНЕУ, 2020. — 234 с.
2. Козлова О.М. Психологія управління персоналом: навч. посіб. — Харків: ХНЕУ, 2021. — 280 с.
3. Robbins S.P., Judge T.A. Organizational Behavior. — 18th ed. — Pearson, 2021.

Вульчин Н.В.

студентка

Вдовин М.Л.

к.е.н., доцент

Львівський національний університет імені Івана Франка (Україна)

ПЕРСПЕКТИВИ СТРАХУВАННЯ КРЕДИТНИХ РИЗИКІВ В УКРАЇНІ ПІСЛЯ ВІЙНИ

Страхування кредитного ризику дає змогу позбутися неякісної заборгованості і знизити розмір резерву під проблемні кредити відповідно до вимог НБУ. Банк страхує свій кредитний портфель, що дає йому можливість за умов настання страхового випадку отримати страхову виплату від страхової компанії і списати проблемну заборгованість зі свого балансу [1].

Проблемам дослідження економічних ризиків присвячена низка наукових праць. Зокрема, Панасюк В., Птащенко О., Клак О., Трубіщина О. [1], котрі приділили значну увагу реаліям обліку і оподаткування в умовах воєнного стану; Горбачова О., Петух А. [2] в своїх працях звертають увагу на розвиток страхових технологічних підприємств; Вдовин М. Л., Брода А. Р. [3] досліджують статистичне моделювання інвестиційних ризиків в умовах ринку.

У післявоєнний період в Україні, у контексті страхування кредитних ризиків для банків проблематичною стане процедура оформлення договору страхування, адже вони мають здійснювати додатково до звичайної банківської діяльності ще й аналітичну роботу щодо узгодження страхових тарифів і надання страховику документів для відкриття регресного позову до боржника. Страхування як засіб забезпечення кредитів вимагає залучення у правові відносини, що виникають з кредитної угоди, а це означає для банку труднощі під час пошуку необхідної страхової компанії та перегляду вартості кредитів через серйозне їх подорожчання за рахунок необхідності сплачувати страхові платежі.

Загалом основні принципи страхування кредитних ризиків в Україні після війни можна представити таким чином.

1. За настання страхового випадку втрати несуть і страховик, і банк. Страховик бере на себе тільки частину фінансових втрат банку.

2. До страхування приймаються не окремі кредити, а тільки весь портфель кредитів або портфель однорідних кредитів, інакше до страховика прийдуть тільки сумнівні позичальники, в яких банк не впевнений.

3. Страхуванню підлягають тільки прямі збитки банку, не покриваються страхуванням відсотки, неотриманий прибуток і непередбачені витрати.

Можливими видаються страхування овердрафту по дебетових корпоративних картах, страхування фінансового ризику інвестора під час пайового інвестування в будівництво, титульне страхування об'єкта нерухомості. Ефективними можуть стати класичні види страхування, наприклад страхування предмета за поруки. Нерозвинутим у сучасних умовах є страхування ризиків під час надання банківських послуг, які мають кредитний характер, наприклад під час обліку векселів, факторингових кредитів [2, с. 906].

Як і в період війни росії проти України, так і в післявоєнний період, в сучасних умовах економічного розвитку ефективна взаємодія банківського й страхового секторів економіки, адаптація і впровадження позитивного досвіду зарубіжних країн, що змогли забезпечити високі темпи економічного зростання з активною участю в цьому процесі банківського сектору, дуже своєчасні. Страхування ризиків банками є одним з методів забезпечення їх фінансової стабільності і має бути обов'язковим компонентом захисту від невизначеної ситуації на ринку й впливу непередбачуваних факторів.

Для того аби страхування кредитних ризиків комерційних банків страховими компаніями широко застосовувалось у практичній діяльності, на наш погляд, необхідні:

- 1) зміцнення мотивації банків та страхових компаній щодо плідної співпраці в галузі страхування банківських ризиків;
- 2) зміцнення фінансового стану та статусу страхових компаній, збільшення їх капіталу;
- 3) завоювання довіри громадян та суб'єктів господарювання до страхових компаній;
- 4) покращення прозорості та відкритості страхового ринку;
- 5) встановлення розумного розміру страхових тарифів під час страхування кредитних ризиків;
- 6) підвищення якості страхових та банківських послуг;
- 7) побудова ефективної системи оцінювання фінансового стану позичальника [3, с. 69].

На нашу думку, важливо, що страхові компанії мають укладати угоду з клієнтом тільки щодо можливого страхового випадку, а не брати на себе виробничий ризик банку, наприклад неправильне визначення платоспроможності позичальника.

Стимулювання розвитку кредитного страхування у банківському бізнесі, на нашу думку, може поліпшити перспективи збільшення обсягів кредитування реального сектору економіки. З огляду на економічні умови в Україні використання комплексного страхування ризиків банками дало б змогу значно стабілізувати їх діяльність, захистити від широкого кола ризиків.

Список використаних джерел:

1. Панасюк В., Птащенко О., Клак О., Трубіцина О. Експортно-імпортні операції: реалії обліку і оподаткування в умовах воєнного стану. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2023. № 1 (12). URL: <https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/17/2023/07/1-2023-3.pdf>
2. Вдовин М. Л., Брода А. Р. Статистичне моделювання інвестиційних ризиків в умовах ринку. Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 17. 2017. С. 903-908.
3. Горбачова О.М., Петух А.С. Діджиталізація та розвиток страхових технологічних підприємств (insurtech). Матеріали XIII Міжнародна науково-практична інтернет конференція «Фінанси, облік та оподаткування: теорія і практика. К.: НАУ, 2022. С.68-70.

Гребешкова О.М.,
канд. екон. наук, доцент,
Горін А.В.,
здобувач наукового ступеня доктора філософії (Економіка),
КНЕУ імені Вадима Гетьмана (Україна)

ФОРСАЙТ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ SEM-МОДЕЛІ

Сучасні глобальні виклики, зокрема пандемія COVID-19, війна та порушення глобальних ланцюгів постачання, актуалізують потребу у стратегічному переосмисленні економічної поведінки підприємств. Особливо гостро це проявляється у фармацевтичній галузі, яка забезпечує критично важливі потреби суспільства та стикається з підвищеною невизначеністю [1]. Метою даного дослідження є визначення драйверів резильєнтності та побудова статистичної моделі стратегування економічної поведінки підприємства на основі кейсів п'яти провідних українських фармацевтичних компаній — Фармак, Дарниця, Артеріум, ІнтерХім та Біофарма.

Передумови розробки статистичної моделі стратегування економічної поведінки підприємства [2], яка враховує багатофакторний характер впливів та дозволяє формувати адаптивні стратегії, ґрунтуються на концепції стратегічної резильєнтності та динамічного підходу до економічної поведінки підприємства, що включає адаптивність, інноваційність, цифровізацію та ESG-фактори.

Запропонована SEM-модель (англ. Structural Equation Modeling) стратегування економічної поведінки [3] включає: 1) три цільові результати (Outcome) — резильєнтність (Y_1), фінансову стійкість (Y_2) і ринкову експансію (експорт) (Y_3); 2) п'ять пояснювальних змінних (Predictors) — обсяг інвестицій у виробництво та цифровізацію (x_1), інтенсивність R&D або кількість нових продуктів, витрати на дослідження (x_2), рівень цифрової зрілості або індекс автоматизації, e-commerce (x_3), ESG та локалізація (x_4), зовнішні шоки (dummy-змінні для COVID-19, війни, глобальних криз) (z_t); 3) дві латентні змінні, а саме стратегічну гнучкість (η_1) — комбінований фактор на основі витрат на R&D та цифровізацію, і адаптивну поведінку (η_2) — інвестиції у зміни та ESG-рішення. Структурні рівняння (1-3) дозволяють кількісно оцінити вплив драйверів на стратегічні результати, врахувати ефекти зовнішніх шоків і провести сценарне моделювання майбутньої поведінки підприємства:

$$Y_1 = \alpha_1 + \beta_{11}X_1 + \beta_{12}X_2 + \beta_{13}X_3 + \beta_{14}Z_t + \varepsilon_1 \quad (1)$$

$$Y_2 = \alpha_2 + \beta_{21}Y_1 + \beta_{22}X_2 + \beta_{23}X_4 + \varepsilon_2 \quad (2)$$

$$Y_3 = \alpha_3 + \beta_{31}Y_1 + \beta_{32}X_1 + \beta_{33}X_2 + \varepsilon_3 \quad (3)$$

Апробація моделі здійснена на кейсах п'яти провідних українських фармацевтичних підприємств. Аналітичну базу склали панельні дані по провідних фармкомпаніях України за 2020–2024 рр. з урахуванням показників інвестицій, витрат на R&D, рівня цифровізації, ESG-індексу, фінансової стійкості та частки експорту.

Результати показали позитивний і статистично значущий вплив R&D і цифровізації на резильєнтність. Резильєнтність пояснює до 60% варіації фінансової стійкості та до 45% варіації експорту. Найбільші стратегічні розриви (gap) виявлені у сфері експорту та інноваційності, особливо у «Артеріуму» та «Дарниці». «ІнтерХім» і «Фармак» демонструють найвищу стратегічну гнучкість завдяки інвестиціям у власні розробки. «Біофарма» має потенціал для зростання завдяки проектам з донорською плазмою.

SEM-модель стратегування економічної поведінки підприємства інтегрує фінансові, технологічні та поведінкові чинники, дозволяючи оцінювати як прямий, так і непрямий вплив інвестицій у R&D, цифровізацію та ESG-рішення на резильєнтність, фінансову стійкість і розширення експорту. Вона підтримує сценарне моделювання, що дає змогу прогнозувати зміни економічної поведінки залежно від різних стратегічних рішень, визначати оптимальні рівні інвестицій та будувати дорожні карти розвитку підприємств галузі на основі кількісних результатів.

Проведений форсайт на 2025–2030 рр. дозволив виокремити базові сценарії розвитку економічної поведінки підприємств, конкретний зміст яких для кожної з п'яти провідних фармацевтичних компаній представлено у табл. 1.

Таблиця 1. Форсайт-таблиця економічної поведінки провідних фармкомпаній України (2025-2030)

Компанія	Основні сценарії	Очікувані інвестиції	Цільові ринки	Ключові драйвери	Ризики
Фармак	Експансія в ЄС (завод Іспанія), генерики патентних продуктів, цифрове фармпідприємство	до €50–70 млн (нові виробництва, R&D)	ЄС, Латинська Америка, Азія	Біотехнології, автоматизація, AI-аналітика, партнерські дослідження	Геополітичні ризики, регуляторні бар'єри ЄС, конкуренція з глобальними гравцями
Дарниця	Глобалізація через партнерство, лідерство у фарм e-commerce, локалізація критичних АФІ	€20–40 млн (нові лінії, диджитал-продажі, АФІ)	ЄС, Близький Схід, Африка	Фарммаркетинг онлайн, власне виробництво субстанцій, швидкі розробки воєнного часу	Сировинні ризики, коливання валют, висока конкуренція з іноземними брендами
Артеріум	Реструктуризація портфеля, партнерські R&D, модернізація з фокусом на ESG	€15–25 млн (модернізація, R&D кооперації)	ЄС (генерики), локальний ринок України	ESG, генерики, зниження собівартості, державні програми підтримки	Низька маржинальність генериків, залежність від імпорту субстанцій, відтермінування інвестицій
ІнтерХім	Локальний інноваційний хаб, вихід на ЄС/США,	€10–20 млн (R&D, сертифікації,	ЄС, США, локальний ринок України	Оригінальні молекули, доклінічні дослідження,	Тривалі реєстраційні процедури ЄС/США,

	вертикальна інтеграція АФІ	розширення АФІ-цехів)		ліцензійні угоди	високі витрати на клінічні випробування
Біофарма	Регіональний лідер донорства плазми (40 центрів), вихід у ЄС з власними біопрепаратами, цифрова екосистема	\$50+ млн (Ужгород, Румунія, цифрова платформа)	ЄС, Близький Схід, Туреччина, Південна Америка	Плазмові технології, big data для донорства, державні та міжнародні партнерства	Політична нестабільність, брак донорів, високі капітальні витрати на нові центри

Джерело: складено авторами.

Форсайт демонструє, що стратегічна резильєнтність українських фармкомпаній забезпечується інвестиціями у R&D, цифровізацією процесів та гнучкою адаптацією до зовнішніх шоків, що підвищує фінансову стійкість і сприяє зростанню експорту. Моделювання показало, що збільшення інвестицій у R&D на 20–30% та розвиток цифрових технологій можуть підвищити експортну частку фармкомпаній на 20–25% і скоротити ризики падіння виручки у кризові періоди. Закриття стратегічних розривів у сфері інноваційності, ESG та міжнародної присутності є критичним чинником для їх сталого розвитку до 2030 року.

Список використаних джерел:

1. Проданова Л., Якушев О., Кравченко Д. Аналіз фармацевтичного ринку: світові та національні тренди. *Науковий вісник Міжнародної асоціації науковців. Серія: економіка, управління, безпека, технології*. 2024. Т. 3, № 2. DOI: <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2024-3-2-8>.
2. Hair J. F., Hult G. T. M., Ringle C. M., Sarstedt M. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications, 2021.
3. Гребешкова О. М., Горін А. В. Економічна поведінка підприємства: формування динамічного підходу до детермінації. *Вчені записки*. 2025. Вип. 38(1). С. 33–48. DOI: http://doi.org/10.33111/vz_kneu.38.25.01.03.019.025.

ПРИНЦИПИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЯК БАЗОВИЙ ВЕКТОР МАЙБУТНЬОГО УСПІХУ

Одним із ключових питань стратегічного розвитку підприємств, у надзвичайних умовах формування економічного простору країни, залишається вибір принципів, які здатні сприяти забезпеченню впровадження перспективних ідей та намірів. Безумовно сам процес стратегічного розвитку підприємств стикається з чисельними викликами, в умовах війни в Україні, що уповільнює фактичну адаптацію стратегічних намірів. У цьому випадку досягнення підприємницького успіху можливе лише за умови спроможності залучати інструментарій стратегічного розвитку, котрий включає пакет компонентів, які відповідають реальним можливостям підприємств та містять інноваційні підходи до формування ключових сегментів даного процесу. Як показує досвід стратегічного управління розвитком підприємств принципи створюють базову платформу для адаптації інноваційних ідей та намірів. Така теза підтверджує доцільність та необхідність глибокого розуміння впливу принципів як на процес стратегічного розвитку підприємств взагалі, так і розуміння їх змістовності в умовах розгорнутої повномасштабної війни в Україні. Все окреслене підкреслює актуальність та сучасність обраного напрямку дослідження.

Доцільно зазначити, що питання стратегічного розвитку підприємств не є новим, проте не втрачає своєї актуальності в колі наукової спільноти. Доволі змістовно обраний напрямок дослідження висвітлено в працях таких вітчизняних вчених як В. М. Андрієнко [1], А.П.Наливайко, О.М. Гребешкова, О.Г. Малярчук, В.Я. Паздрій [2], Г. Островська, Р. Шерстюк, Г. Ціх, Т.Королюк, О.Краузе [3], М.І.Чепелюк [4] та інші. Науковці доволі розгорнуто подають ключові проблематичні сегменти стратегічного розвитку підприємств, проте фрагментарно подають принципи зазначеного процесу, з огляду на сучасні надзвичайні умови функціонування економічного сектору країни.

Нагадаємо, за сутнісним змістом в якості понятійної категорії принципи стратегічного розвитку підприємств представляють собою основні положення та правила, котрі визначають напрямок та спосіб досягнення намічених стратегічних намірів. Важливим етапом розробки стратегії розвитку підприємств вважається вибір принципів, які виступають базою як для процесу її розробки, так і для прийняття управлінських рішень, з метою її адаптації. Класично науковці до складу принципів стратегічного розвитку підприємств включають такі як цілеспрямованість, комплексність, довго строковість, гнучкість, ресурсне забезпечення, ефективність, прозорість та відповідальність.

Водночас С.М. Савченко та В.Г. Нікітін [5] пропонують їх склад розширити з урахуванням поділу на такі групи як принципи системності, принципи розвитку та принципи управління.

На нашу думку, враховуючи предмет вивчення особливий інтерес представляють принципи розвитку підприємства. До їх складу науковці [5] обрали такі принципи як «...інформаційна забезпеченість, принцип багатьох рівнів, ефективність прийняття рішень, критерій оптимальності управлінського рішення, комплексність, взаємозв'язок та взаємообумовленість, принцип гнучкості, сумісності, комплексності, ефективності та результативності».

У контексті даного дослідження доволі слушною є думка В. Харченко [6, с. 69], який надає принципи стратегічного розвитку підприємств у залежності від стадії розвитку: формування цілей розвитку (принципи відповідальності та динамізм); управління розвитком (принципи гнучкості, комплексності, оптимальності, раціональності, контроль); досягнення цілі розвитку (принципи ефективності і результативності).

Таким чином, з огляду на отримані результати дослідження пропонуємо розширити перелік принципів стратегічного розвитку підприємства за рахунок введення принципів оцінки економічного ризику і загроз та моніторингу. Такий підхід надасть можливість більш предметно виконувати намічені стратегічні наміри розвитку підприємства та своєчасно розробляти заходи нівелювання економічних ризиків та загроз, які виявлено за допомогою моніторингового інструментарію. Досягнення повної адаптації принципів стратегічного розвитку сучасних підприємств сприятиме успішному виконанню стратегічних завдань, що призведе до підприємницького успіху в майбутньому, незалежно від надзвичайних умов їх адаптації.

Список використаних джерел

1. Стратегічне управління підприємствами реального сектору економіки : механізми, методи, моделі: монографія. Донецьк: ДонНУ, 2021. 155 с.

2. Стратегія підприємства: зміна парадигми управління та інноваційні рішення для бізнесу: колективна монографія / А.П.Наливайко, О.М. Гребешкова, О.Г.Малярчук, В.Я.Паздрій та ін.; за ред. проф. А. П. Наливайка; Київ: КНЕУ, 2021. 398 с.

3. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія / Г. Островська, Р. Шерстюк, Г. Ціх, Т.Королук, О.Краузе.; за ред. д.е.н., проф. О. А. Сороківської. Тернопіль: ФОП «Паляниця В.А.», 2024. 593 с.

4. Чепелюк М. І. Інструментарій стратегічного управління в контексті сучасних концепцій та трендів світового економічного розвитку: монографія. Харків : ФОП «Лібуркіна Л.М», 2021. 396 с.

5. Савченко С. М., Нікітін. В.Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. №2. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.2.92.

6. Харченко В. Принципи формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства. *Аналітично – інформаційний журнал «Схід»*. 2014. № 4(130). С. 66-71.

Довбня С.Б.
д. е. н., професорка
Пономаренко Р.В.
аспірант

Український державний університет науки і технологій (Україна)

ФАКТОРИ ТА ІНДИКАТОРИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

Однією із головних передумов виникнення стратегічного управління і його визначальною особливістю є врахування потреб та впливу зовнішнього середовища, в першу чергу – ближнього. Незважаючи на безумовне розуміння важливості аналізу ближнього зовнішнього середовища в переважній більшості наукових публікацій і тим більше в практичній діяльності він базується на експертному підході [1, с. 132], [2, с. 38], [3]. В умовах цифрової економіки завдяки зростанню доступності інформації, підвищенню швидкості її обробки, а також високій компетентності сучасних аналітиків виникає можливість проведення стратегічного аналізу впливу факторів ближнього зовнішнього середовища з використанням системи кількісних індикаторів, що суттєво підвищує об'єктивність результатів.

Авторами запропоновано методичний підхід аналізу ближнього зовнішнього середовища підприємства, в межах якого передбачена його структуризація у розрізі наступних підсистем: постачальники, споживачі, конкуренти (основні підсистеми), фінансові посередники, маркетингові посередники та інші контактні групи (специфічні підсистеми).

В цілому аналіз ближнього зовнішнього середовища пропонується звести до оцінки двох основних аспектів: 1) поточного стану галузі; 2) стабільності основних підсистем з використанням стислого переліку показників, що можуть бути виміряні у динаміці за 2-3 та більше років.

Перший аспект - стан галузі пропонується оцінювати за допомогою наступних економічних показників:

- частка галузі в ВВП;
- частка галузі в експорті;
- обсяги продажів продукції в галузі;
- рентабельність активів підприємств галузі, визначену з використанням у чисельнику не тільки прибутку, а й суми сплачених відсотків по кредитних ресурсах, або рентабельність активів підприємств галузі, визначену з використанням у чисельнику EBITDA;
- рентабельність продажів по галузі;
- оборотність оборотних активів;
- оборотність дебіторської заборгованості тощо.

Розуміння цих основних економічних показників дасть змогу оцінити ситуацію по галузі в цілому з точки зору її доходності, специфіки виробництва та продажів, рівня рентабельності продукції, а також інвестиційної привабливості

підприємств з огляду на інвестиційну привабливість галузі, доцільності розвитку або скорочення діяльності підприємств, їх диверсифікації у зв'язку із погіршенням економічних показників по галузі.

Другий аспект - перспективи розвитку галузі пропонується оцінювати з використанням більш специфічних показників по кожній з підсистем ближнього зовнішнього середовища. Нами запропоновано уніфікований перелік оціночних характеристик кількісного характеру для виробничого підприємства по основних підсистемах (постачальники, споживачі, конкуренти).

В підсистемі «Споживачі» ми вважаємо за доцільне оцінювати динаміку обсягів ринку, наявність та варіативність диференційованих вимог щодо якісних параметрів продукції, наявність вимог споживачів щодо технологій виробництва продукції (екологічність тощо).

Підсистема «Постачальники» передбачає оцінку обсягів та доступності необхідних ресурсів, їх дефіцитності, ціновий вплив постачальників, альтернативність постачання основних сировини і матеріалів, енергетичних ресурсів, послуг, галузеві умови розрахунків тощо.

При розгляді підсистеми «Конкуренти», на наш погляд, доцільно розглядати сталість та інтенсивність конкуренції в галузі, можливість появи нових конкурентів та посилення діючих, реальну інвестиційну активність прямого конкурента, ефективність конкурентів та можливість її зміни, співставну економічну результативність підприємства з середнім її значенням по галузі (групі підприємств), цінову конкуренцію і т. ін.

Для кожної з підсистем обґрунтована система кількісних індикаторів, визначена методика їх розрахунку та інформаційне забезпечення. Так, наприклад, для оцінки цінової конкуренції ми пропонуємо використовувати розмах варіації цін на основну продукцію підприємства в галузі або в групі підприємств та середнє квадратичне відхилення цін на основну продукцію підприємства в галузі або в групі підприємств. Оціночні характеристики для специфічних підсистем матимуть унікальне для кожного підприємства або групи підприємств наповнення.

Запропонований методичний підхід передбачає також формування інтегральної оцінки стану та перспектив розвитку ближнього зовнішнього середовища підприємства, що буде сприяти розробці його обґрунтованої стратегії.

Список використаних джерел

1. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу: Перекл. Р. англ. К.: «Новий Світ». 2020. 880 с.
2. Карпіщенко О. І. Стратегічне планування: навч. посіб. Суми : Сумський державний університет. 2013. 446 с.
3. Дунда С. П. Стратегічне дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на розвиток хлібопекарських підприємств як етап обґрунтування стратегічних рішень. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.9.52

Дудник О.В.
аспірант
Приємський Ю.О.
аспірант
Кузьменко В.В.
аспірант

ПВНЗ «Європейський університет» (Україна)

МЕТОДИ ТА СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Успішне функціонування організацій, фірм, підприємств в ринковому середовищі зумовлює в першу чергу його виживання, виконання місії, досягнення цілей підприємства та одержання прибутку. Незважаючи на різноманітність пріоритетів та стратегії розвитку, ефективність стратегічного управління багато в чому залежить від ефективності застосування відповідних методів та інструментів.

За ринкових умов нормально функціонувати здатні тільки ті організації, підприємства, які успішно використовують новий елемент – стратегічне управління, і професійно вміле застосування новітніх методик та інструментів. В економічній літературі виділяється широкий спектр методів стратегічного управління щоб забезпечити оптимальність та наукову обґрунтованість стратегічних рішень в діяльності організації.

Для своєчасного контролю та управління всіма елементами системи, реалізацією функцій стратегічного управління необхідний відповідний інструментарій до якого відносять:

- стратегічний аналіз;
- планування;
- організацію стратегічного вибору;
- реалізацію стратегії;
- контроль за всіма етапи.

До поняття «інструменти стратегічного управління» відносять: «сукупність концепцій, підходів, системи показників, методів, моделей, вживаних в процесі прийняття і реалізації управлінських рішень, направлених на ефективний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі».

Огляд фахової літератури дає можливість сформулювати висновок про різноманітність сучасного інструментарію стратегічного управління, що зумовлено специфікою методів і прийомів вирішення конкретних завдань забезпечення результативної діяльності об'єктів стратегічного управління.

В економічній літературі виділяється широкий спектр методів стратегічного управління — це способи впливу на окремих працівників і трудові колективи в цілому, які необхідні для досягнення цілей підприємства, організації, фірми, які органічно взаємозв'язані й використовуються не ізольовано, а комплексно.

Використання сучасних методів аналізу зовнішнього середовища за

допомогою використання експертних методів і методу зворотного зв'язку при реалізації ухвалених рішень дозволить підвищити ефективність процесу стратегічного управління.

Основою класифікації методів управління є внутрішній зміст мотивів, (матеріальних, соціальних та мотивів примусового характеру) якими керується людина у процесі виробничої чи іншої діяльності. Відповідно до цього розрізняють економічні, соціально-психологічні та організаційні методи стратегічного управління діяльністю підприємств, організацій. Усі методи мають свої як переваги, так і недоліки, тому доцільно одночасно використовувати декілька методів обґрунтування стратегії управління діяльністю підприємств, організацій. Це дозволяє за рахунок одних методів нівелювати недоліки інших та отримати достовірні результати проведеного дослідження.

Впровадження методів стратегічного управління в діяльності організацій повинно базуватись на урахуванні стану зовнішнього та внутрішнього середовища, використовуватись комплексно і органічно поєднуватись та бути взаємозв'язані. Аналіз теоретичних досліджень вітчизняних і зарубіжних науковців виявив, що найбільш провідними треба вважати саме економічні методи, а із найбільш сучасних слід виділити економіко-математичні, які базуються на визначенні взаємозв'язку між різними показниками.

Реалізація соціально-психологічних методів стратегічного управління здійснюється за допомогою різноманітних засобів соціального орієнтування та регулювання, групової динаміки, розв'язання конфліктних ситуацій, реалізують мотиви соціальної поведінки людини.

Саме опанування закономірностей соціальної психології та індивідуальності співробітника є необхідною умовою ефективного управління організацією чи будь-яким іншим видом діяльності.

Організаційні методи стратегічного управління складають базу мотивів примусового характеру. Практичне застосування організаційних методів поєднує зацікавленість людей у спільній організації праці. Ці методи управління — складають комплекс способів і прийомів впливу на особистість, заснованих на використанні організаційних відносин та адміністративній владі керівництва.

Використання наведених вище методів є основою забезпечення вдалого стратегічного управління на сучасному етапі розвитку, має стати основою й одночасно інструментом ефективного довгострокового розвитку організацій чи підприємства для вирішення ефективних заходів та економічних завдань і досягнення соціально-економічної результативності.

Список використаних джерел:

1. Азаар О.Є. Стратегічне управління розвитком підприємства: навч. посіб. / О.Є. Азаар. — Київ: Центр учбової літератури, 2020. — 308 с.
2. Балабанова Л.В. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, Г.В. Плотнікова. — Кривий Ріг: КНЕУ, 2021. — 352 с.

Закревський Т.М.
аспірант кафедри
економіки та фінансів підприємства
Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

ЕВОЛЮЦІЯ ДЕВЕЛОПМЕНТУ: КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ РОЗВИТОК ТА УКРАЇНСЬКІ ОСОБЛИВОСТІ

Формування теоретичних засад планування доходів у девелоперській діяльності вимагає глибокого розуміння самої сутності девелопменту як особливого виду підприємницької діяльності.

Фундаментальне значення для розуміння сутності девелопменту має робота Р. Пейзера, який визначає девелопмент як багатогранний бізнес та підкреслює ключову роль девелоперів, акцентуючи на підприємницькій природі девелопменту з високими ризиками та потенційними винагородами [1, с. 42].

Професор М. Майлз та співавтори представили восьмиетапну модель процесу девелопменту: концепція ідеї, аналіз здійсненності, планування, фінансування, аналіз ринку, переговори про контракти, будівництво та управління активами [2, с.157].

Українські дослідники внесли власні акценти: правове розуміння через аналіз базових ознак та структурних елементів, професійну діяльність з комплексного управління, типологізацію проектів, інтеграцію в контекст інноваційної економіки [3,4, 5].

Повномасштабна російська агресія створила безпрецедентну ситуацію. За даними ЕУ Ukraine та Київської школи економіки, станом на кінець 2024 року загальні збитки житлового фонду досягли 60 млрд. дол., зруйновано або пошкоджено 236 тисяч житлових будівель [6]. За оцінками Світового банку, загальна вартість відновлення України становить 524 млрд.дол. протягом наступного десятиліття [7].

Це породило концепцію відновлювального девелопменту, що поєднує швидке відновлення базової функціональності з довгостроковими цілями сталого розвитку, з ключовими принципами пріоритету громадських інтересів, інтеграції з територіальним плануванням та залучення місцевих громад.

Аналіз наукових підходів дозволяє виділити п'ять ключових вимірів девелопменту:

- процесно-діяльнісний вимір демонструє девелопмент як структурований багатоетапний процес, де успіх залежить від парадоксального поєднання стратегічного мислення та скрупульозної уваги до деталей;
- підприємницько-ризиковий вимір показує девелопмент як діяльність з надзвичайно високим рівнем ризику в середовищі множинних невизначеностей від ринкових коливань до політичних трансформацій;
- соціально-комунікативний вимір представляє девелопера як медіатора між групами з протилежними інтересами: інвесторами, громадою, владою та користувачами; еволюційно-адаптивний вимір розкриває девелопмент як механізм постійної адаптації міського середовища до змінних потреб

суспільства через технологічні інновації та демографічні зміни;

- ціннісно-створюючий вимір полягає у створенні багатовимірної вартості: економічної через фінансову віддачу, соціальної через простори для життя, культурної через формування ідентичності місць, екологічної через сталий розвиток.

Отже, девелопмент є особливим видом підприємницької діяльності, що полягає в ініціюванні та управлінні процесами трансформації результату інтелектуальної діяльності у матеріальні об'єкти нерухомості через координацію діяльності множинних стейкхолдерів, структурування фінансових потоків, управління портфелем ризиків в умовах високої невизначеності з метою створення додаткової вартості, що охоплює економічну, соціальну, культурну та екологічну складові, виступаючи ключовим механізмом адаптації побудованого середовища до еволюціонуючих потреб суспільства.

Це визначення відображає всю складність девелопменту як явища, що поєднує підприємницьку ініціативу з соціальною відповідальністю, технічну компетентність з візіонерським мисленням, управління ризиками з створенням можливостей. Саме така багатовимірність робить девелопмент критично важливим механізмом розвитку сучасних міст та територій, особливо в контексті повоєнного відновлення України, створюючи теоретичне підґрунтя для подальшого дослідження специфіки формування доходів у цій унікальній сфері економічної діяльності.

Список використаних джерел:

1. Professional Real Estate Development: The ULI Guide to the Business / R. B. Peiser, D. Hamilton. 3rd ed. Washington: Urban Land Institute, 2012. 542 p.
2. Real Estate Development: Principles and Process / M. E. Miles, G. L. Berens, M. A. Weiss. 3rd ed. Washington: Urban Land Institute, 2000. 664 p.
3. Азарова І.Б. Характерні особливості та класифікація девелоперських проєктів. *Управління розвитком складних систем*. 2017. № 32. С. 6–16.
4. В. Андрєєва Фінансування девелоперських проєктів як механізм функціонування ринку нерухомості Вчені записки Університету «КРОК», 2020, №3(59), С. 24-29. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/309> (дата звернення 13.08.2025).
5. Кривов'язюк І.В. Економіка інноваційного підприємства: навч. посіб. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2022. с.126-127.
6. Суспільне Новини, 2023. «KSE: Житловому фонду України через війну завдано збитків на \$54 млрд». URL: <https://suspilne.media/515719-zitlovomu-fondu-ukraini-cerez-vijnu-zavdano-zbitkiv-na-54-mlrd-kse/> (дата звернення 13.08.2025).
7. World Bank, 2025. «Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released». URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (дата звернення 13.08.2025)

Івашко Л.М.
к.е.н., доцент
Максимов О.О.
старший викладач
ОНУ імені І. І. Мечникова (Україна)

СТІЙКІСТЬ ТА АДАПТИВНІСТЬ В ЕПОХУ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН: НОВИЙ ВЕКТОР СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Стратегічний менеджмент визначається як систематичний процес розробки, реалізації та оцінювання рішень для забезпечення досягнення довгострокових цілей компанії, враховуючи її внутрішній потенціал та зовнішнє середовище. Щодо міжнародних організацій цей процес набуває значної складності через низку унікальних характеристик: існує нагальна потреба в координації та узгодженні дій між підрозділами, які географічно віддалені та розташовані в різних країнах, що передбачає розробку складних механізмів обміну знаннями та управління; процес прийняття рішень набагато складніший порівняно з локальним бізнесом, оскільки керівництво має враховувати не лише внутрішні ресурси, але й специфіку кожного цільового ринку, включно культурні норми, споживчі переваги, законодавчі обмеження та валютні ризики; міжнародні компанії стикаються з викликом управління продуктовим різноманіттям, адже культурні відмінності безпосередньо впливають на поведінку та вибір споживачів; підвищена невизначеність та ризики, спричинені політичною нестабільністю, економічними кризами та торговельними війнами, вимагають від бізнесу надзвичайної адаптивності та розробки планів на випадок надзвичайних ситуацій [1]. Сучасне бізнес-середовище визначається кількома домінантними тенденціями, які кардинально змінюють підходи до стратегічного управління міжнародними компаніями. Ці тенденції формують нові правила конкуренції та вимоги до ефективності.

Цифровізація - одна з найхарактерніших тенденцій для теперішнього етапу розвитку економіки. Технології, такі як: Інтернет речей, Великі дані, штучний інтелект, хмарні обчислення та блокчейн, трансформують не лише операційні процеси, але й відкривають нові можливості для розробки та реалізації глобальних стратегій. Ця трансформація проявляється у формуванні нових бізнес-моделей (наприклад, платформні моделі, як у Amazon чи Alibaba), оптимізації та інтеграції глобальних ланцюгів поставок, а також у підвищенні ефективності та продуктивності. Упровадження цифрових технологій – це стратегічний імператив для виживання в умовах посилення конкуренції. Адже ключові конкурентні переваги зараз залежать від швидкості обробки інформації, гнучкості бізнес-моделей та здатності до швидкої адаптації. Компанії, які не інвестують у цифровізацію, ризикують втратити свою частку ринку, оскільки не можуть відповідати швидкості та індивідуалізованим пропозиціям, які надають технологічно розвинені конкуренти.

Проблеми, пов'язані з екологією та сталим розвитком, стають дедалі гострішими. Сталий розвиток вимагає від міжнародних компаній інтеграції

економічних, соціальних та екологічних аспектів у свої стратегії. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) перетворилася зі «soft skill» чи маркетингової переваги на ключовий елемент стратегічного ризик-менеджменту та створення вартості. Зростання екологічних та соціальних ризиків (наприклад, репутаційні втрати через використання дитячої праці) робить інтеграцію КСВ у стратегію критично важливою. Компанії, що впроваджують ці принципи, не лише покращують свою репутацію, а й мінімізують фінансові та юридичні ризики, а також отримують доступ до нових «зелених» ринків, що демонструє перехід від реактивного до проактивного управління.

Зміни у геополітичній ситуації мають глибокий вплив на бізнес-середовище, змушуючи міжнародні компанії застосовувати новітні техніки та стратегії для більшої гнучкості. Сучасні реалії включають регіональні конфлікти, торговельні війни, санкції та інші перешкоди для економічних відносин.

Ще один виклик для транснаціональних компаній полягає у крос-культурній комунікації, оскільки вони взаємодіють з працівниками, споживачами та іншими зацікавленими сторонами з різноманітних культур. Нерозуміння або ігнорування культурних відмінностей може призвести до серйозних проблем: невдалі маркетингові кампанії, проблеми з адаптацією продуктів, конфлікти в робочих командах, труднощі у веденні переговорів та неефективне управління людськими ресурсами.

На міжнародні компанії постійно впливають економічні та геополітичні фактори, які можуть відігравати вирішальну роль в організації їхньої діяльності. Для подолання цих нестабільностей компанії використовують низку стратегій: диверсифікацію ринків, ретельний аналіз ризиків, страхування, встановлення міцних зв'язків з місцевими партнерами та органами влади, операційну гнучкість, а також локалізацію виробництва та використання місцевих ресурсів. Координація діяльності міжнародних підрозділів ще один важливий виклик, що виникає через географічну віддаленість, культурні та законодавчі відмінності. Особливо складне управління глобальними ланцюгами поставок, які пролягають через багато країн і стикаються з різноманітними ризиками, такими як: геополітична нестабільність, економічні коливання, стихійні лиха, операційні збої, ризики сталого розвитку та кіберзагрози.

Отже, стратегічне управління у міжнародних компаніях - складний і багатогранний процес, який вимагає гнучкості, проактивності та здатності інтегрувати у стратегію такі тенденції, як цифровізація, сталий розвиток та реагування на геополітичні зміни. Успіх на міжнародній арені значно залежить від здатності компаній розробляти адаптивні стратегії, ефективно управляти ризиками та враховувати специфіку кожного окремого ринку.

Список використаних джерел:

1. Porter M. E. The five competitive forces that shape strategy. Harvard business review. 2008. Vol. 86, no 1. URL: <https://www.blueoceanstrategyaustralia.com.au/wp-content/uploads/2023/08/HBRs-10-Must-Reads-on-Strategy.pdf>.

АКТУАЛЬНІ СЕГМЕНТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасність доводить доцільність та необхідність вирішення нагальної проблеми розробки дієвої стратегії розвитку підприємств, які потерпають від негативних наслідків активних воєнних дій в Україні. Надзвичайні умови розвитку підприємств відзначаються рядом викликів, які мають бути враховані при розробці не лише майбутніх стратегій розвитку, а й в тактичних намірах їх впровадження. Доволі проблематичним аспектом є врахування інструментів економічної безпеки, котрі здатні передбачити та оцінити існуючі економічні ризики і загрози, з метою їх нівелювання. Зазначений підхід сприятиме більш реалістичному впровадженню намічених заходів стратегії розвитку сучасних підприємств на базі існуючого безпекового інструментарію. Окрім цього сучасним підприємствам, в умовах активних воєнних дій в Україні, необхідно вирішити питання збереження та накопичення виробничого, фінансового та людського потенціалу, без якого досягти результативності в намічених стратегіях розвитку практично не можливо, що і вплинуло на вибір напрямку дослідження та підкреслює його актуальність.

Доречно зазначити, що проблематичні сегменти стратегії розвитку підприємств доволі активно досліджуються вітчизняними вченими під різним кутом зору. Наукові розробки представлено дисертаційними та монографічними дослідженнями, а також обговоренням на різних наукових дискусійних платформах. До складу науковців, які присвятили свої наукові розробки зазначеній проблематиці варто віднести таких як Н. Е. Аванесова [1], К. Е. Кузьменко, І. І. Світлак, Є. Ю. Сахно, С. В. Коваленко [2], Л. А. Некрасова [3], Н. Є. Селюченко, С. Р. Рудніченко, О. С. Бондар, В. В. Новікова [4] та інші. Проте в цих наукових працях недостатня увага приділена взаємодії між різними компонентами стратегічного розвитку підприємств з огляду ситуацію, що склалася в економічному секторі країни в умовах війни.

Як правило стратегія розвитку підприємств має за основу концептуальний документ, що містить бачення майбутніх перспектив, які мають бути досягнуті на базі розроблених стратегічних та оперативних цілей. Беззаперечним є той факт, що кожне підприємство втілює свої перспективи розвитку з урахуванням вже існуючого досвіду та існуючих ризиків. Проте сучасність доводить, що в умовах активних воєнних дій в Україні підприємства зобов'язанні переосмислити не лише існуючі правила формування стратегії розвитку, а й врахувати умови невизначеності в майбутньому, котрі створенні затяжним воєнним конфліктом.

Ми вважаємо, ключовим інструментом розробки дієвої стратегії розвитку сучасних підприємств має стати декілька ключових кроків:

по - перше, варто переосмислити рольовий аспект майбутнього стратегічного розвитку підприємства, а на цій основі осучаснити змістовність цільових компонентів, що сприятиме більш чіткому встановленню завдань, які підлягають вирішенню;

по – друге, важливим питанням негайного вирішення є професійний рівень команди, котра буде впроваджувати не лише виконання намічених стратегічних та оперативних завдань стратегічного розвитку підприємств, а, й володітиме інструментами стратегічного бачення розвитку подій. Мається на увазі наявність професійних компетентностей, творчого мислення, креативності в питаннях здійснення вибору в ситуації невизначеності і ризику, з урахуванням «сценарію» розвитку («траєкторії») подій;

по - третє, вирішальну роль відіграє етап вибору способів і прийом, які буде покладено в основу формування матриці SWOT - аналіз, що представляє собою інструментарій наділений можливістю встановлення чинників і явищ здатних вплинути на адаптацію стратегічного розвитку підприємств, у контексті встановлення сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін підприємства, можливостей (Opportunities), що відкриваються при його розвитку, та небезпек / загроз (Threats), пов'язаних з його існуванням;

по – четверте, забезпечення дієвості та тісного взаємозв'язку між всіма компонентами існуючого потенціалу підприємства, з урахуванням вимог розроблених стратегічних та оперативних планів майбутнього розвитку.. При цьому, обов'язковим інструментом має стати моніторинговий сегмент, який здатен забезпечити постійний нагляд і контроль за своєчасним втіленням намічених етапів розвитку підприємства.

Таким чином, все окреслене підкреслює необхідність володіння сучасними підприємствами, в умовах воєнного конфлікту в Україні, не лише інструментами стратегічного розвитку, а, й здатністю раціонального та ефективного використання існуючого потенціалу з урахуванням моніторингового сегмент.

Список використаних джерел:

1.Аванесова Н. Е. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико - методичні засади: монографія. Харків: Вид – во «Щедра садиба плюс», 2019. 195 с.

2.Економіка та управління розвитком підприємств: теорія, методологія, практика : колективна монографія / К.Е.Кузьменко, І.І. Світлак, Є.Ю.Сахно, С.В. Коваленко та ін. Полтава: ПП «Астроя», 2024. 103 с.

3.Некрасова Л.А. Теоретико-методологічні засади стратегування розвитку виробничих підприємств в умовах децентралізації. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt), 2019. 445 с.

4.Сталий розвиток підприємств в умовах сучасних економічних викликів: управлінські, ресурсні та безпекові аспекти: колективна монографія / Н.Є.Селюченко, С.Р. Рудніченко, О.С. Бондар, В.В.Новікова та ін.Полтава: ПП «Астроя», 2024. 145 с.

ІННОВАЦІЙНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується високим рівнем нестабільності та непередбачуваності, підприємства змушені шукати нові підходи до забезпечення своєї життєдіяльності. Інноваційні бізнес-моделі стають ключовим інструментом для формування гнучких стратегій, здатних адаптуватися до динамічних змін. Їх впровадження дозволяє не лише протистояти кризовим викликам, а й забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі. У зв'язку з цим дослідження інноваційних бізнес-моделей набуває особливої значущості як у теоретичному, так і в прикладному вимірі.

За трактуванням вітчизняних науковців [1; 2], інноваційна бізнес-модель – це комплексний підхід до організації діяльності підприємства, що поєднує технічні, технологічні та управлінські рішення з економічною доцільністю їх впровадження. Визначає механізми створення, розподілу і комерціалізації інноваційної цінності, передбачаючи ефективне управління ризиками, доходами та інвестиціями. Така модель сприяє зростанню продуктивності й прибутковості, а також забезпечує стратегічну стійкість підприємства в динамічному середовищі. Серед інноваційних бізнес-моделей можна виділити: 1.Платформні моделі. Це посередницький формат, у межах якого компанія, не володіючи ключовими активами, створює цифрову платформу для зручної взаємодії та обміну цінністю між постачальниками й споживачами послуг. 2.Freemium-моделі. Компанія пропонує базовий функціонал безкоштовно для широкого кола користувачів, сподіваючись, що частина з них перейде на платні преміум-опції з розширеними можливостями. 3.Моделі циркулярної економіки. Засновані на повторному використанні, переробці та продовженні життєвого циклу продуктів. Основна мета – зменшення екологічного впливу через свідоме виробництво і споживання. 4.Оплата за використання (Pay-per-use). Клієнт платить не за володіння продуктом, а лише за фактичне користування ним. Така модель зручна, коли потреба у послугі або товарі носить нерегулярний чи тимчасовий характер.

Інноваційні бізнес-моделі відіграють важливу роль у підвищенні адаптивності та стійкості підприємств, особливо в умовах глобальних викликів, таких як економічна турбулентність, зміна споживчих очікувань і посилення екологічних вимог. Завдяки їм підприємства можуть не лише модернізувати внутрішні процеси, а й створювати нові джерела конкурентних переваг, що критично важливо для довгострокового зростання та розвитку. Застосування інноваційних підходів до формування бізнес-моделі сприяє: оптимізації ресурсів через впровадження цифрових технологій і автоматизації; зменшенню негативного впливу на довкілля шляхом впровадження принципів сталого

виробництва та споживання; підвищенню лояльності споживачів за рахунок орієнтації на індивідуальні потреби і соціальну відповідальність; розширенню ринкових можливостей завдяки новим каналам збуту, партнерству та цифровій трансформації. Практична реалізація інноваційних бізнес-моделей в українських реаліях демонструє їхню ефективність у забезпеченні стійкого розвитку навіть в умовах економічної нестабільності та зовнішніх викликів. Прикладом успішної адаптації є Monobank і Нова Пошта.

Monobank – перший в Україні повністю мобільний банк, що став прикладом успішного впровадження інноваційної бізнес-моделі, орієнтованої на цифрову платформу. Банк функціонує без фізичних відділень, що суттєво знижує витрати на інфраструктуру. Усі банківські послуги надаються через зручний мобільний застосунок, який постійно оновлюється відповідно до зворотного зв'язку користувачів. Бізнес-модель поєднує елементи платформного формату (цифрове середовище для взаємодії клієнтів із банківськими сервісами) та freemium-моделі, де базові послуги (відкриття рахунків, перекази, кешбек) доступні безкоштовно, а додаткові функції, як-от преміум-картки чи крипто-платформа, пропонуються за оплату.

Нова Пошта є лідером у сфері логістичних послуг в Україні та демонструє приклад ефективної адаптації бізнес-моделі до потреб цифрової економіки. Компанія активно впроваджує інновації, зокрема автоматизацію логістичних процесів, цифрові сервіси для клієнтів (мобільний застосунок, поштомати, трекінг, електронні накладні), а також нові формати доставки. Її модель функціонування базується на принципі «оплати за використання» (Pay-per-use): клієнти сплачують лише за конкретну послугу, без необхідності довгострокового контракту або абонплати. Такий підхід забезпечує гнучкість для бізнес-клієнтів і зручність для приватних користувачів. Компанія також орієнтується на сталий розвиток, впроваджуючи безпаперові рішення, оптимізуючи маршрути доставки з метою зниження викидів CO₂ та розвиваючи інфраструктуру в малих містах.

Отже, інноваційні бізнес-моделі є не просто інструментом модернізації підприємств, а й ключовим чинником їхнього довгострокового успіху в умовах глобальних змін. Вони забезпечують стратегічну стійкість, відкривають нові можливості для зростання та дозволяють підприємствам відповідати сучасним вимогам ринку й суспільства. Проте для їх ефективного впровадження необхідно враховувати потенційні ризики, адаптувати організаційну структуру та інвестувати у розвиток людського капіталу.

Список використаних джерел:

1. Олешко Т.І., Попик Н.В., Макодзеба Д.О. Застосування інноваційних бізнес-моделей в Україні. Економіка та суспільство. 2022. Випуск (37).
2. Пилипенко О.С., Яровий К.О., Мартиненко О.В. Застосування інноваційних бізнес-моделей розвитку підприємства на конкурентних ринках. 2024. Випуск (70).

Коломієць Б.С.,
к.псих.н., докторант кафедри менеджменту,
Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна

Крайняк В.,
магістрант кафедри менеджменту
Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна

Малющев Д.,
магістрант кафедри менеджменту
Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОЇ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У контексті воєнних дій, що тривають на території України, питання безпеки набуває стратегічного значення для всіх рівнів управління. Традиційні моделі менеджменту вимагають переосмислення, а нові виклики — адаптації підходів, що ставлять безпеку працівників, процесів та середовища в центр управлінських рішень. Формування безпекоорієнтованої культури — це не лише реакція на кризу, а й довгострокова інвестиція в стійкість підприємства.

Безпекоорієнтована культура управління визначається як система цінностей, переконань, моделей поведінки та управлінських практик, спрямованих на пріоритетність безпеки в усіх аспектах організаційної діяльності. Її основою слугують:

- психологічна безпека працівників як чинник продуктивності та довіри;
 - превентивне управління ризиками, орієнтоване на прогнозування і мінімізацію загроз;
 - системна комунікація, що забезпечує швидке реагування та прозорість;
 - етичне лідерство, як носій відповідальності та морального прикладу.
- війна радикально змінює профіль ризиків, а також соціально-психологічні умови праці. Особливості українського контексту передбачають:
- травматизацію організаційного середовища, що потребує лідерства, чутливого до психоемоційного стану колективу;
 - нестабільність зовнішніх факторів, яка формує потребу в гнучких і адаптивних управлінських рішеннях;
 - зростання ролі ESG-компонентів, де безпека інтегрується не лише як компонент «S», а як міждисциплінарна стратегія виживання;
 - нова парадигма стійкості, в якій безпека — це не стан, а процес, що постійно переглядається.

Формування нової управлінської культури має спиратися на такі принципи (табл. 1).

Таблиця 1.

Принципи формування нової управлінської культури безпеки на підприємстві

Принцип	Характеристика

Рефлексивність	Постійне оцінювання управлінських рішень через призму безпеки
Психологічна інклюзія	Врахування емоційного стану працівників у процесах планування
Структурна прозорість	Доступ до інформації про ризики, дії та стратегії реагування
Емпатичне лідерство	Формування довіри через підтримку, слухання та моральну відповідальність
Інтеграція кризових моделей	Використання FrACT, BANI, VUCA як аналітичних рамок управлінських сценаріїв

Джерело: складено авторами на основі [1, 2]

Безпекоорієнтовану культуру можна реалізовувати через:
 впровадження політик безпеки, інтегрованих у стратегічне планування;
 розробку освітніх модулів та тренінгів з кризового управління, з акцентом на психологічну стійкість;
 створення внутрішніх комітетів реагування, що мають повноваження моніторингу ситуації;
 впровадження систем зворотного зв'язку, де кожен працівник може повідомити про загрози;
 розробку індикаторів безпечності, які регулярно оцінюються.

Отже, безпекоорієнтований менеджмент у воєнних умовах — це не лише про фізичну безпеку. Це про етичну відповідальність лідерів, про здатність будувати довіру в нестабільному середовищі, про архітектуру стійкості, яка тримається не на контролі, а на культурі. Сучасне українське підприємство має не лише адаптуватися, а й стати лабораторією нових моделей, що поєднують гуманність і стратегічність.

Список використаних джерел:

1. Шимановська-Діанич Л.М., Лозова О.В., Коломієць Б.С. (2025) Формування культури безпекоорієнтованого менеджменту в системі управління закладом освіти як умова досягнення цілей сталого розвитку: напрями, заходи та фреймворк. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. № 82. С. 28-35 DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-82-04>
2. Шимановська-Діанич Л.М., Лозова О.В., Коломієць Б.С., Щербак Я.І. Удосконалення системи прийняття управлінських рішень в закладах освіти в контексті інноваційно трансформаційного та безпекоорієнтованого підходу як чинник проактивного кризового менеджменту в умовах невизначеності. «Наукові інновації та передові технології». (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»): журнал. 2025. № 7(47) 2025. С. 1974 с. 505-517.

Корженівська Н.Л.
д.е.н., професор
ЗВО «ПДУ» (Україна)
Осадчук І.О.
аспірант
ЗВО «ПДУ» (Україна)

СТРАТЕГІЧНІ АЛЬТЕРНАТИВИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах господарювання підприємства стикаються з численними ризиками, що обумовлюють необхідність розробки стратегічно орієнтованих підходів до управління ними. Зміни на фінансових ринках, нестабільність політичного середовища, коливання кон'юнктури, природні катаклізми, кіберзагрози та інші чинники значно підвищують рівень невизначеності. Тому ризик-менеджмент потребує не лише оперативного реагування, а й стратегічного планування з урахуванням довгострокових цілей підприємства.

Для більшості українських підприємств ефективність впровадження ризик-менеджменту значною мірою залежить від позиції керівника, що стримує розвиток системного підходу. Оптимальною є модель, за якої ризик-менеджер підпорядковується першій особі компанії та надає незалежну експертну оцінку стратегічних ризиків, сприяючи стабільному розвитку бізнесу. Наразі послугами таких фахівців користуються переважно великі підприємства, для малого та середнього бізнесу подібна практика залишається малодоступною через високі витрати. Водночас зростає усвідомлення важливості управління ризиками, особливо серед підприємств, орієнтованих на експорт та тих, що впроваджують міжнародні стандарти [1].

Так, стандартами визначені принципи та рекомендації щодо управління ризиками, комплексний підхід до ідентифікації, аналізу, оцінки, управління ризиками. Ризик трактується як певне відхилення від плану за умов невизначеності. Тобто ризик це не лише потенційна загроза, але й можливість, яка може як негативно, так і позитивно впливати на результати діяльності організації. Міжнародний стандарт ISO 31000 акцентує увагу на тому, що управління ризиками повинно бути невід'ємною частиною стратегічного планування та прийняття рішень [2].

Залежно від специфіки діяльності підприємства, рівня його ризикованості, галузевої приналежності та фінансових можливостей, застосовуються різні стратегічні альтернативи управління ризиками. До найбільш поширених належать стратегія уникнення ризиків, їх мінімізації, делегування відповідальності за ризик третім сторонам (аутсорсинг, хеджування, страхування), прийняття ризику та визначення понесених допустимих та критичних витрат, інноваційна трансформація ризику (зокрема використання сучасних цифрових технологій). Адаптивна трансформація ризиків ґрунтується на антикризовому плануванні, коли розробляють кілька сценаріїв розвитку,

впроваджують цифрові інструменти прогнозування економічних ризиків. Інноваційні підприємства перетворюють ризики на можливості шляхом інвестування в нові ринки, технології, продукти чи моделі бізнесу.

На практиці ризик-менеджмент економічної діяльності підприємств потребує інтеграції в усі ключові його функції: фінанси, облік, маркетинг, постачання, логістику, управління персоналом. Зокрема, у фінансовій сфері це управління ліквідністю, кредитоспроможністю, валютними ризиками, оптимізація податкового навантаження. У виробничо-збутовій діяльності - прогнозування витрат, цінова стратегія, зниження втрат при транспортуванні, впровадження нових технологій тощо. У стратегічному плануванні - використання сценарного аналізу, метод стрес-тестування, оцінка чутливості бізнес-процесів до макроекономічних змін [3].

Ефективність впровадження стратегічних альтернатив ризик-менеджменту залежить від системності та узгодженості дій на всіх рівнях управління. Необхідно створити інтегровану систему оцінки ризиків, яка б дозволяла формувати єдину інформаційну базу для прийняття стратегічних рішень. Важливу роль відіграє також навчання персоналу, розробка процедур реагування та моніторингу ризиків. Однак навчання персоналу є досить витратним для економічної діяльності невеликого бізнесу, що зрештою залишає в силі ситуативний підхід до оцінки ризиків.

Управління економічними ризиками має стати системною частиною стратегії підприємства. Стратегічні альтернативи ризик-менеджменту надають підприємствам можливість гнучко реагувати на виклики зовнішнього середовища та досягати довготривалої стабільності. Їх успішне впровадження передбачає не лише використання традиційних методів, а й трансформаційний підхід, що розглядає ризики як джерело розвитку. Тому в сучасних умовах саме стратегічне управління ризиками стає ключовим елементом загальної системи менеджменту підприємства. Ризик-менеджмент у сфері економічної діяльності підприємств це не просто захист від загроз, а механізм підвищення адаптивності, прибутковості та довгострокової ефективності його діяльності.

Список використаних джерел:

1. Хромушина Л.А., Недельніцина Д.Л., Коропець М.О. Формування системи ризик-менеджменту вітчизняних підприємств: практичні аспекти, проблеми та перспективи. Лютневі наукові читання : матеріали LX Міжн. інтернет- конф. (м. Київ, 1 лютого 2021 р.). Київ, 2021. С. 230-236. Економічні науки. URL: <http://repo.snau.edu.ua:8080/xmlui/handle/123456789/8969>.
2. Online Browsing Platform (OBP). ISO 31000:2018(en): Risk management – Guidelines. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en:term:3.1>.
3. Атаєва О.А., Ніколашин А.О., Тимошик Н.С. Стратегічне управління ризиками на підприємстві: аналіз та зменшення негативних впливів. Ефективна економіка. № 2. 2024. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.52>.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Трансформаційні процеси в економічних відносинах призвели до зростання значення інтелектуального капіталу, який забезпечує стратегічний розвиток суб'єкта господарювання. Нематеріальні активи, технологічні та продуктові інновації є передумовою конкурентоспроможності підприємницьких секторів та економіки в цілому. Такі трансформаційні процеси в економіці відкривають нові можливості для підприємств у створенні й управлінні інтелектуальним капіталом. Інновації, базовані на знаннях, стають ключовим чинником у забезпеченні конкурентоспроможності та стійкості на ринку. Інтелектуальний капітал стає основою для формування стратегічних переваг, а також для відповіді на виклики та можливості, що виникають у сучасному глобальному економічному середовищі.

Саме тому варто проаналізувати сутність інтелектуального капіталу. Значний внесок у розвиток інтелектуального капіталу та управління підприємством принесли ряд відомих вчених: В. Гесць, О. Грішнова, Б. Леонт'єв, Т. Стюард, Л. Мельник, Е. Брукінг, О. Кендюхов. Інтелектуальний капітал, походить від латинського "*intellectualis capitalis*", що означає «розумовий, головний», представляє собою один з видів капіталу, який володіє характеристиками звичайного капіталу, але водночас відтворює унікальну специфіку та особливості, притаманні саме йому - інтелектуальному капіталу. Його сутність виявляється у складних та багатовекторних проявах, що визначаються механізмом його функціонування. Інтелектуальний капітал охоплює ширший спектр, ніж поняття «інтелектуальна власність» чи «нематеріальні активи», і має переважно економічний характер. Інтелектуальний капітал – це перш за все люди та знання, якими вони володіють, а також їх навички і все те, що допомагає ефективно використовувати знання та навички [1, с. 55 - 68].

Існують основні ознаки виділення інтелектуального капіталу (далі - ІК): ІК країни, ІК підприємства, ІК підрозділу та ІК особи. Більш детально зупинимось над ІК підприємства. Тому подальший розгляд видів ІК буде здійснено за видами елементів саме ІК підприємства. Всі складові інтелектуального капіталу підприємства було розподілено на чотири основні групи: людський капітал, капітал відносин, інтелектуально-технологічний капітал і організаційний або структурний капітал. До людського капіталу відносять: досвід та навички персоналу, здатність робітників до навчання, внутрішня мотивація персоналу, талант та інтелект працівників, креативність та інноваційність. Капітал відносин включає в себе: клієнтський, постачальницький, партнерський, соціальний капітали та бренд, імідж, репутацію. До інтелектуально-технологічного капіталу входять: технології, винаходити та технічні інновації, дизайн продуктів та послуг,

штучний інтелект, програмне забезпечення та інформаційні системи. Організаційно-структурний капітал відносить: організаційну та виробничу структуру, корпоративну культуру, систему управління та комунікацій, процедури та мануали, систему стимулювання та мотивації персоналу [2, с. 26 - 43].

Інтелектуальний капітал створює підприємству нову ринкову вартість та забезпечує конкурентну перевагу на ринку. Чим більше віддача інтелектуального капіталу підприємству, тим значною мірою підприємство приділяє увагу, саме вартості інтелектуального капіталу. Інвестування в розвиток та збереження інтелектуального капіталу стає пріоритетною стратегією для підприємства, що сприяє його стійкому зростанню та успіху на ринку. Інтелектуальний капітал не лише визначає ринкову привабливість підприємства, але й впливає на його спроможність адаптуватися до змінних умов ринку та забезпечує йому стійкість у довгостроковій перспективі. Тому розвиток інтелектуального капіталу стає важливими для успішної діяльності підприємства [3, с. 8-19].

За результатами проведеного дослідження зробимо висновок, що за допомогою видам інтелектуального капіталу є змога глибше усвідомити поняття та механізм функціонування ІК. При цьому важливо враховувати, що під час взаємодії з людським, клієнтським та організаційним капіталом необхідно уважно розглядати аспекти комерціалізації інформації. Інтелектуальний капітал сприяє прогресивному розвитку наукових досліджень, технічних інновацій та технологічних вдосконалень з метою створення конкурентоздатного виробництва товарів і послуг. Такий підхід зумовить зростання доходів та підвищенню якості життя працівників, що базується на особистих економічних інтересах учасників економічного процесу. Саме тому роль інтелектуального капіталу тільки зростає.

Список використаних джерел:

1. Edvinsson L., Malonic M.S. Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower. Harper Collins, 1997. 240 p.
2. Літвінов О.С. Складові інтелектуального капіталу підприємства : монографія. Одеса : Атлант., 2018. 248 с.
3. Кендюхов О.В. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом підприємства : автореф. дис. докт. екон. наук : 08.00.04 Донецьк, 2007. 31 с.

Кошельок Г.В.

д.е.н., професор

Дерев'янка М.Ф.

здобувач другого рівня вищої освіти

Одеський національний економічний університет (Україна)

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ РЕОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

На теперішній час підприємства працюють у досить непростих умовах: конкуренція постійно зростає, зовнішнє середовище є нестабільним, а ринок вимагає швидких рішень та адаптації. Тому підвищення ефективності діяльності виходить на перший план. Без удосконалення системи управління та оптимізації бізнес-процесів досягти цього практично неможливо.

В Україні функціонує понад 14 тисяч комунальних підприємств, значна частина з яких є збитковими та залежними від державного чи місцевого фінансування [1].

Основні проблеми включають низьку ефективність управління, відсутність прозорості у фінансовій діяльності, політичний вплив на ухвалення рішень та залежність від бюджетного фінансування. Вирішити ці проблеми можна через реорганізацію бізнес-процесів підприємств.

Бізнес-процеси – це основа будь-якої господарської діяльності, адже саме завдяки їм ресурси перетворюються у кінцевий результат – товар чи послугу. Від того, наскільки грамотно і раціонально вони побудовані, залежить собівартість продукції, рівень прибутковості та конкурентоспроможність підприємства. Якщо ж у структурі процесів є недоліки, це призводить до зайвих витрат, дублювання функцій, втрати часу та зниження продуктивності праці.

Бізнес-процеси є комплексом дій та заходів, що взаємодіють між собою з метою створення продуктів або послуг, які мають цінність для клієнтів [2, с. 140].

Бізнес-процес можна визначити як послідовність кроків або дій, виконуваних у певній послідовності для досягнення конкретного результату. Ці процеси можуть бути простими, включаючи кілька кроків, або складними, з безліччю взаємодій і залежностей.

Бізнес-процеси можуть удосконалюватися двома шляхами: еволюційним – шляхом поступових та безперервних покращень, і революційним – через кардинальні зміни [3].

Еволюційний підхід доцільний у випадках, коли підприємству не потрібні значні трансформації, тоді як революційний використовується для масштабних змін, наприклад повної автоматизації процесів чи впровадження нових продуктів.

Революційна оптимізація, яку ще називають реінжинірингом, дозволяє адаптувати бізнес-процеси до сучасних технологій, уникаючи поверхневого накладання нових інструментів на застарілі практики.

Одним із найбільш ефективних методів підвищення результативності роботи є реорганізація бізнес-процесів (Business Process Reengineering). Це не

просто невеликі зміни, а ґрунтовне переосмислення ключових напрямів роботи з метою суттєвого покращення показників якості, швидкості та витрат. У світовій практиці для цього також активно застосовуються Lean management, Kaizen, Total Quality Management, які орієнтовані на усунення втрат, раціональне використання ресурсів та довгостроковий розвиток.

Основними цілями реорганізації бізнес-процесів є підвищення прозорості діяльності, зменшення адміністративних витрат, забезпечення зручності для підприємців та споживачів, а також формування сучасної інфраструктури, що відповідає європейським стандартам.

Особливо важливим це питання стає для комунальних підприємств, зокрема міських ринків. Вони виконують не лише економічні завдання, а й соціальну функцію: створюють робочі місця, підтримують місцевих виробників, допомагають розвиватися малому бізнесу. Удосконалення їхньої діяльності можливе за рахунок оптимізації процесів оренди торговельних місць, покращення співпраці з підприємцями, впровадження сучасних цифрових систем обліку й управління, а також модернізації інфраструктури. До таких змін можна віднести впровадження електронних сервісів для бронювання та оренди торгових місць, автоматизацію процесів обліку, цифровізацію документообігу, інтеграцію сучасних інформаційних технологій у систему управління.

Реорганізація бізнес-процесів комунальних підприємств в Україні спрямована на їхню трансформацію в самоокупні, ефективні та прозорі корпоративні структури (акціонерні товариства або ТОВ), що передбачає запровадження сучасних систем управління, незалежних наглядових рад, обов'язковий аудит, зменшення корупції, а також відмову від дотаційного фінансування до 2027 року. Цей процес є частиною комплексної реформи, яка має на меті підвищити інвестиційну привабливість, фінансову стабільність та відповідність європейським стандартам, хоча й стикається з викликами на місцях.

Таким чином, реорганізація бізнес-процесів на комунальних ринках сприяє підвищенню їх ефективності, конкурентоспроможності та соціальної значущості, забезпечуючи гармонійне поєднання економічних та суспільних інтересів.

Список використаних джерел:

1. Корпоратизація комунальних підприємств – реформа, яка змінить Україну. <https://epravda.com.ua/experts/korporatizaciya-komunalnih-pidpriyemstv-reforma-yaka-zminit-ukrajinu-800933/> (дата звернення 15.08.2025).
2. Глушечський В. В. Моделювання потокових процесів розподілу ресурсів і продукції на мережі бізнес процесів підприємства. *Вісник КНУТД: Серія «Економічні науки»*. 2015. № 2 (85). С. 139–148.
3. Багорка, Д., Верцева, А. Управління бізнес-процесами та методи їх вдосконалення для забезпечення інноваційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*, 2024. (66). URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-40> (дата звернення 15.08.2025).

Кошельок Г.В.

д.е.н., професор

Пилипчук І.І.

здобувач другого рівня вищої освіти

Одеський національний економічний університет (Україна)

ВПЛИВ УМОВ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ НА СТАЛИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА

Умови невизначеності справляють суттєвий вплив на сталий розвиток підприємства, оскільки вони створюють додаткові ризики та ускладнюють процес стратегічного планування. Економічна нестабільність, зокрема коливання валютних курсів, зростання цін на енергоресурси та сировину, обмежує можливості інвестування, ускладнює доступ до фінансових ресурсів і знижує конкурентоспроможність підприємства. У соціальній сфері невизначеність проявляється у зростанні плинності кадрів, втраті кваліфікованих працівників, зниженні мотивації персоналу та довіри з боку партнерів і споживачів. Це, у свою чергу, негативно позначається на репутації компанії та її здатності забезпечувати стабільне функціонування.

Екологічний аспект також страждає від невизначеності, адже підприємства змушені відкладати реалізацію екологічних проєктів, знижувати обсяги інвестицій у «зелені» технології та часто використовувати дешевші, проте менш безпечні для довкілля рішення. У таких умовах посилюється значення управлінських рішень, орієнтованих на адаптивність і гнучкість. Для збереження можливостей сталого розвитку підприємства повинні впроваджувати сценарне планування, диверсифікацію діяльності, розвиток інноваційних бізнес-моделей та систем моніторингу зовнішнього середовища.

Розвиток сучасних суспільств характеризується зростанням складності соціально-економічних процесів, що призводить до посилення нестабільності в економічному та бізнес-середовищі. Ця тенденція визначає актуальність дослідження різних форм і чинників соціально-економічної невизначеності та розробки методів управління діяльністю бізнес-організацій в умовах зростаючої нестабільності.

Причина невизначеності пов'язана з особливістю перебігу економічних процесів. Очевидно, що сучасні економічні процеси розвиваються нерівномірно. Вони поєднують етапи стабільного функціонування з періодами хаотичної динаміки. Отже, нелінійність – ключова риса сучасної практики [1, с. 13].

У математиці нелінійність описується за допомогою рівнянь. Такі рівняння можуть бути розв'язані за допомогою різних рішень, які залежать від можливих шляхів еволюції аналізованої системи. Ця риса отримала назву «біфуркація». Невизначеність відображає одну з найважливіших сторін об'єктивної реальності, для якої характерні такі риси: відсутність чітких граней між об'єктами, переважання залежності властивостей та станів над їх відносною незалежністю, прояв необхідності не як неминучості, а як можливості і випадковості [1, с. 14].

Існуючі підходи до природи невизначеності можна класифікувати наступним чином.

По-перше, невизначеність розглядається як міра знання. Ми погоджуємося з тим, що це найпоширеніший погляд на природу цієї категорії. Достатня кількість знань про умови, обмеження та параметри соціально-економічної системи свідчить про визначеність даної ситуації. Однак навіть за ідеальних умов вважається неможливим досягти повної інформованості суб'єкта при прийнятті управлінських рішень щодо об'єкта та його оточення.

По-друге, невизначеність відображає стан системи відносно еталонних умов. Тому невизначеність розглядається як відхилення між очікуваним станом і фактичним розвитком економіки. Це відхилення обумовлює необхідність розробки заходів планування.

Третій підхід полягає в тому, що невизначеність виникає через можливість вибору між різними варіантами. Вчені підкреслюють, що за природою невизначеності існує нескінченна кількість варіантів розвитку, але критерії оптимальності та ефективності чітко не встановлені.

По-четверте, невизначеність визначає якість інформації. Мається на увазі оцінка інформації з точки зору надійності, повноти та об'єктивності знань і даних.

П'ятий підхід характеризується тим, що невизначеність є джерелом ризику, оскільки неможливо оцінити його ймовірність.

Г.М. Тарасюк і Д.І. Поліщук підкреслюють, що невизначеність – це ширше, ніж ризик, поняття, і воно означає неоднозначність, відсутність знання про результати та умови розв'язку [2, с. 130]. Автори наголошують, що знайти засоби, які дають змогу повністю позбутись невизначеності, неможливо. На їхню думку, виникнення невизначеності і, як наслідок, ризику пов'язане з такими чинниками, як:

1) прямі фактори, які відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства і чинять безпосередній вплив на його функціонування за інших рівних умов;

2) непрямі фактори, пов'язані із впливом інших суб'єктів господарювання на певного діяльність підприємства (наприклад, зміна цін на паливні ресурси призводить до зміни собівартості продукції).

Отже, невизначеність є серйозним викликом для сталого розвитку підприємств, оскільки порушує баланс між економічними, соціальними та екологічними пріоритетами. Водночас саме вона виступає стимулом для пошуку нових управлінських підходів, що забезпечують гнучкість, підвищення ефективності та інноваційність діяльності, а отже – формують підґрунтя для довгострокового розвитку.

Список використаних джерел:

1. Решетило В.П., Федотова Ю.В. Аналіз невизначеності як категорії економічної науки. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 3. С. 13-16.

2. Тарасюк Г.М., Поліщук Д.І. Управління підприємницькими ризиками процесі обґрунтування господарських рішень. *Вісник ЖДТУ*. 2015. № 1(71) С. 127–132.

СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ РИБОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ВИМОГ

Отримавши статус кандидата на членство в ЄС Україна залучилася до адаптації українського законодавства до права ЄС у секторах рибальства та рибництва. В травні 2025 р. в Україні Мін'юст запустив розробку Національної програми адаптації законодавства до права ЄС, яка є класичним планувальним інструментом для всіх держав-кандидатів на вступ до ЄС.

У 2023 р. в Україні була затверджена Стратегія розвитку галузі рибного господарства до 2030 року [1], а у 2025 р. опубліковано проект Операційного плану заходів з реалізації у 2026-2029 роках Стратегії [2], спрямовані на забезпечення сталого розвитку галузі рибного господарства України, гарантування продовольчої безпеки держави, які передбачають наближення законодавства України в галузі рибного господарства до законодавства ЄС. Отже стратегія розвитку рибогосподарських підприємств налаштована на перехід від традиційного вилову до інноваційної, екологічно орієнтованої та конкурентоспроможної моделі, що відповідає стандартам ЄС. Станом на сьогодні в Україні відсутня уніфікована методика оцінки відповідності інституціонального супроводження розвитку рибальства та рибництва нормам Спільної політики рибальства ЄС (CFP EU) [3], що ускладнює процес адаптації національної політики до європейських стандартів та перешкоджає ефективному управлінню галуззю.

Успішність адаптації національного законодавства до системи права ЄС залежить від політичних, юридичних, інституційних, фінансових та економічних чинників. Це складний процес, який вимагає глибокого структурного та ментального перетворення правової системи.

При вступі країни до ЄС риболовецькі підприємства стикаються з низкою викликів, пов'язаних із переходом на правила CFP EU та інтеграцією у внутрішній ринок Європейського Союзу. Основні виклики для риболовецьких підприємств при вступі до ЄС спрямовані на виконання основного регламенту CFP EU [3]. Проте основні труднощі для рибальської галузі в умовах євроінтеграції полягають у впровадженні регуляторних бар'єрів; подоланні вагомих економічних та соціальних викликів; врахуванні екологічних та ресурсних обмежень; подоланні технологічних викликів, наслідків жорсткої конкуренції з потужними риболовецькими компаніями ЄС, а також наслідків війни, як то втрати частини традиційних рибальських акваторій, безпеки на морі. Водночас з'являться певні переваги: доступ до фондів ЄС для модернізації галузі, розширення ринків збуту, покращення якості та конкурентоспроможності продукції, збереження ресурсів. Отже, головні труднощі підприємств рибальської галузі – це високі стартові витрати на модернізацію, суворі

екологічні вимоги та необхідність швидкої інтеграції в європейську систему управління рибними ресурсами. Шляхи вирішення проблем адаптації підприємств представлено в таблиці 1.

**Таблиця 1. – Основні стратегічні ініціативи підприємств
рибогосподарської галузі у контексті виконання вимог CFP UE**

Проблема	Шляхи вирішення
Сертифікація та контроль	Впровадження систем простежуваності (від вилову до продажу), сертифікація за нормами ЄС (НАССР, ISO, MSC)
Модернізація флоту	Заміна старих суден на більш екологічні, енергоефективні та безпечні
Створення конкурентних переваг	Пільгове кредитування та субсидії, розвиток кооперативів, залучення інвестицій у переробку для підвищення доданої вартості, створення консультаційних центрів для підприємств, міжнародне партнерство з країнами ЄС
Технологічне відставання	Впровадження сучасних методів зберігання та переробки
Інфраструктурне забезпечення	Розвиток портів, холодильних потужностей, логістики
Підготовка кадрів	Навчання персоналу новим правилам та технологіям, створення нових робочих місць у сферах аквакультури, логістики та переробки, розвиток прибережних громад як центрів сталого рибальства
Цифровізація	Створення систем моніторингу, звітності та інспекцій, створення онлайн-платформ для торгівлі та експорту продукції
Екологічна модернізація	Запровадження контролю вилову (цифрових систем моніторингу, електронні журнали), квотування, створення програм з відновлення рибних ресурсів, активізація розвитку аквакультури та впровадження «зелених технологій»

Джерело: розроблено автором

Трансформаційний процес складний і потребує часу. Але це не перший досвід адаптації українських підприємств до системи європейського права, певні кроки зроблено стосовно приєднання до спільної аграрної політики. Фактором сприяння стане доступ до фінансової підтримки ЄС модернізації рибальського сектору України.

Список використаних джерел:

1. Стратегія розвитку галузі рибного господарства до 2030 року. Розпорядження КМ України від 2 травня 2023 р. № 402-р. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/402-2023-%D1%80#Text>.
2. Проект розпорядження КМУ «Про затвердження операційного плану заходів з реалізації у 2026-2029 роках Стратегії розвитку галузі рибного господарства України на період до 2030 року»' (26.06.2025). URL: https://darg.gov.ua/_projekt_rozporjadzhennja_kmu_0_0_0_14713_1.html.
3. Regulation (EU) № 1380/2013 of the European Parliament and of the Council of 11 December 2013 on the Common Fisheries Policy. URL:<https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2013/1380/oj>.

Лимонова Е.М.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри глобальної економіки,
Університет імені Альфреда Нобеля,
м. Дніпро

РОЗРОБКА КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ В РЕСТОРАННО-ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ПІДХІД

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки успіх підприємств у сфері HoReCa (готельно-ресторанний та кейтеринговий бізнес) значною мірою залежить від ефективності комунікаційної стратегії. Зростання конкуренції, динаміка споживчих уподобань, поширення мобільних технологій та активна присутність цільової аудиторії у цифровому просторі вимагають від бізнесу розробки системних підходів до побудови комунікацій. Комунікаційна стратегія дозволяє не лише доносити інформацію про бренд, але й формувати емоційний зв'язок зі споживачами, зміцнювати лояльність і управляти репутацією [1]. Актуальність дослідження зумовлена тим, що традиційні підходи до просування втрачають ефективність. Сьогодні перевагу отримують інтерактивні формати комунікації, персоналізований контент та багатоканальна взаємодія, які забезпечують більш глибоке залучення споживача у комунікаційний процес [2].

Комунікаційна стратегія визначає, як, де та коли бренд взаємодіє з цільовою аудиторією. Її ключові елементи включають:

1. *Визначення комунікаційних цілей.* Основними цілями можуть бути підвищення впізнаваності бренду, зміцнення лояльності клієнтів, залучення нових споживачів, підтримка позиціонування на ринку, управління репутацією. Наприклад, мережа готелів Marriott використовує комплексну комунікацію, щоб формувати образ бренду як надійного партнера у подорожах та бізнес-зустрічах [3].

2. *Вибір каналів комунікації.* Для HoReCa ефективними є соціальні мережі (Instagram, TikTok, Facebook), платформи для бронювання (Booking.com, Airbnb), корпоративні сайти, e-mail маркетинг та інфлюенсер-маркетинг. Важливо застосовувати омніканальний підхід, який дозволяє клієнту взаємодіяти з брендом через зручний для нього канал [4].

3. *Розробка повідомлення.* Повідомлення повинно бути унікальним, емоційно привабливим і зрозумілим для цільової аудиторії. Для преміальних готелів це може бути акцент на комфорті, бездоганному сервісі та ексклюзивності; для ресторанів швидкого обслуговування – на швидкості, доступності та яскравому смаку.

4. *Визначення графіку комунікацій.* Регулярність та своєчасність – ключові фактори. Наприклад, публікації в соціальних мережах можуть бути щоденними, розсилки електронною поштою – двічі на місяць, рекламні кампанії – перед високим сезоном чи святами.

5. *Відстеження та оцінка результатів.* Використання метрик (охоплення, рівень взаємодії, конверсія, середній чек) та інструментів аналітики (Google Analytics, Meta Business Suite) дозволяє своєчасно коригувати стратегію, оптимізуючи витрати та підвищуючи ефективність комунікацій [5].

Важливим аспектом є персоналізація комунікацій, яка ґрунтується на аналізі поведінкових даних клієнтів. Це дозволяє пропонувати індивідуальні пропозиції, адаптувати контент під конкретні сегменти аудиторії та підвищувати ймовірність повторних покупок.

Крім того, сучасна комунікаційна стратегія у HoReCa передбачає антикризові комунікації, які допомагають швидко реагувати на негативні відгуки чи зовнішні виклики (наприклад, пандемія COVID-19, зміни у туристичних потоках).

Список використаних джерел:

1. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management (15th ed.). Pearson. URL: <https://www.pearson.com/us/higher-education/program/Kotler-Marketing-Management-15th-Edition/PGM1109992.html>
2. Kapferer, J.-N. (2012). The New Strategic Brand Management. Kogan Page. URL: <https://www.koganpage.com/product/the-new-strategic-brand-management-9780749465155>
3. Marriott International. (2023). Annual Report. URL: <https://marriott.gcs-web.com/financial-information/annual-reports>
4. Euromonitor International. (2024). Global Hotels and Restaurants Trends. URL: <https://www.euromonitor.com/>
5. Deloitte Insights. (2023). Hospitality Industry Outlook. URL: <https://www2.deloitte.com/insights>

Тези підготовлені у рамках реалізації міжнародного проекту «Конкурентоспроможність Європи у новій глобальній економіці» № 101176059 – EuCompet – ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH



Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

Фінансується Європейським Союзом. Проте висловлені погляди та думки належать лише автору(ам) і не обов'язково відображають погляди Європейського Союзу чи Європейського виконавчого агентства з питань освіти та культури. Ні Європейський Союз, ні грантодавець не можуть нести за них відповідальність.

Ліньков О.О.

студент Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна,

Лінькова О.Ю. к.е.н., доцент

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

(Україна)

МЕРЕЖЕВІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Актуальність питань мережевих стратегій розвитку підприємств зростає в наслідок динамічних змін в економіці (конкуренція, цифрова трансформація).

Мета дослідження – обґрунтування мережевих стратегій розвитку підприємства завдяки аналізу форм міжорганізаційної взаємодії та оцінка їх впливу на інноваційну діяльність.

Дослідженням питань мережевих стратегій розвитку підприємства займаються як вітчизняні, так і закордонні вчені: створення кластерів; функціонування міжорганізаційних мереж; міцність зв'язків підприємств; створення структурних цінностей; стимулювання інновацій зовнішніми контактами підприємства; формування команд розвитку; зв'язаність знань [1-5]. При цьому недостатня увага приділяється питанням аналізу форм міжорганізаційної взаємодії під час структурних перетворень в країні.

Методологія. Стратегія розвитку підприємства – це комплексний план дій, який визначає напрямки зростання організації та розподіл ресурсів для адаптації до змін. Для систематизації мережевих стратегій розвитку підприємства проаналізуємо основні форми міжорганізаційної взаємодії: партнерство для досягнення спільних цілей з метою об'єднання ресурсів і ринків; постійна співпраця без злиття для оптимізації витрат; об'єднання компаній для реалізації проєкту інноваційних рішень; географічне зосередження групи взаємозалежних підприємств (кластери) для підвищення конкурентоспроможності та інноваційності; ліцензійне використання бренду та бізнес-моделі (франчайзинг) для розширення бізнесу з мінімальними ризиками; передача певних функцій між компаніями (аутсорсинг) для зниження витрат і фокусування на ключових компетенціях; для входу на нові ринки створення нового підприємства декількома компаніями (спільні підприємства); створення логістичних мереж постачальників, виробників, дистриб'юторів для ефективного потоку ресурсів і товарів; добровільні об'єднання галузевих компаній для представництва інтересів, навчання.

Практичне використання форми міжорганізаційної взаємодії залежить від цілі розвитку підприємства, ресурсного потенціалу та зовнішнього середовища. Основні мережеві стратегії розвитку підприємства: стратегічних альянсів; франчайзингова; інтеграція в бізнес-екосистеми; коопераційна; цифрової мережевої присутності.

Проведемо оцінку форм взаємодії для інновацій і потенційні ризики:

Найвищий потенціал: кластери, спільні підприємства, альянси. Наприклад, Харківський ІТ кластер об'єднує понад 250 компаній у галузі ІТ, експорт ІТ послуг за останній рік зріс майже на 25 %, сприяє створенню цифрової

трансформації військових регіонів. Ukrainian Cluster Alliance (UCA) інтегрує енергетичні кластери України (Вінницька, Хмельницька, Тернопільська, Одеська області) та країн ЄС у спільний ресурсний центр; об'єднує оборонні кластери для зміцнення екосистеми оборонних технологій. Спільні підприємства з іноземними партнерами з провідними технологіями у сфері оборонної промисловості (Rheinmetall, Thales).

Середній рівень впливу: віртуальні підприємства, аутсорсинг. Наприклад, Awesomic – платформа-маркетплейс, об'єднує дизайнерів, інженерів, маркетологів віддалено з різних країн, забезпечує швидкий зворотній зв'язок з клієнтами через платформу. N-iX (Львів) – аутсорсер, який за показниками демонструє стійку роботу, відкриває офіси в Європі, Індії, Латинській Америці, розширює технологічний портфель, вводить експортно орієнтовані послуги з мінімальними витратами.

Низький інноваційний потенціал: франчайзинг (стандартизація, адміністративні об'єднання). Наприклад, Lviv croissants – франчайзингових 110 точок, планує масштабування. SPAR Ukraine – мережа супермаркетів 11 магазинів в Україні, інтегрує цифрові рішення (мобільний додаток), що сприяє залученню нових користувачів.

Висновки. Мережеві стратегії розвитку підприємства є основним інструментом адаптації бізнесу до умов глобальної конкуренції, технологічних змін за умов нестабільності ринків. Мережеві стратегії об'єднані партнерськими відносинами, спільними ресурсами і знаннями, реалізацією інноваційних проєктів, що дозволяє поділити функції для оптимізації витрат, розширити ринки збуту, підвищити інноваційну спроможність і швидкість реагування на зміни через використання віртуальних структур.

Напрямок для проведення подальших досліджень: оцінка впливу різних форм організаційної взаємодії на ефективність інновацій.

Список літератури:

1. Лінькова О.Ю. Практична підготовка менеджера: основні виклики та можливості в умовах діджиталізації: Монографія . 2021. ФОП Секішова Т.Є. 134 с.
2. Oksana Bolduieva. Peculiarities of strategic development of enterprises in the conditions of digital transformation of the economy of Ukraine / Financial and credit activity: problems of theory and practice, № 60 (2025), с. 415-426.
3. Carter Thompson. Cloud migration strategies for enterprises: engineer seamless cloud transitions with resilient architectures and automated deployment frameworks. Independently published. 2024. 237 p.
4. Joakim Tell. Learning networks – a metaphor for inter-organizational development in SMEs” / Enterprise and innovation management Studies, Vol 1, No 3. 2020, p. 303-317.
5. Boer Diederik, Sander Harald, Friz Katharina, Anastasi Antonella. Private sector development in an emerging world: inclusive policies and strategies for the formal and informal economy. Berlin / Boston: Walter de Gruyter GmbH. 2024. 314 p. DOI <https://doi.org/10.1515/9783111071251>

Мельник А.О.

д.е.н., професор

Боса І.Ю.

аспірант

Хмельницький національний університет (Україна)

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Ефективність логістичної діяльності машинобудівних підприємств Вінниччини значною мірою залежить від стану та розвитку транспортної та складської інфраструктури, а також від якості управління ланцюгами постачань [1].

Структура та особливості ланцюгів постачання у машинобудуванні Вінниччини є складними і включають матеріальні, фінансові та інформаційні потоки [3]. Транспортування та складування є двома основними функціями логістики в управлінні ланцюгами постачання [4]. Спостерігається зростання залежності виробництва від імпорту комплектуючих, інструментів, устаткування та програмного забезпечення [2].

Важливість прозорості та ефективності ланцюгів постачання не може бути переоцінена. Прозорість ланцюга поставок забезпечує кращу стійкість до збоїв, дозволяє виявляти неефективність та покращувати співпрацю між зацікавленими сторонами. При цьому повна прозорість не завжди потрібна або економічно доцільна; важливо зосередитися на ключових сферах. Зростання імпортозалежності українського машинобудування для комплектуючих [2], а також значні втрати експорту через війну створюють підвищену вразливість ланцюгів постачання для машинобудівних підприємств Вінниччини. Підвищення прозорості та гнучкості через впровадження сучасних інформаційних систем (ERP, WMS, TMS) стає не просто перевагою, а життєво важливою стратегією для мінімізації ризиків.

Головні проблеми розвитку логістичної діяльності машинобудівних підприємств Вінниччини в сучасних умовах представлено в таблиці.

Таблиця 1– Основні виклики для логістичної діяльності машинобудівних підприємств Вінниччини в умовах війни

Проблеми	Короткий опис та вплив
Руйнування інфраструктури	Пошкодження доріг, залізничних колій, мостів, аеропортів; зміна традиційних логістичних маршрутів, переорієнтація на автомобільний транспорт.
Зміни в експортно-імпортних операціях	Втрата до 70 % експорту машинобудування, зростання імпортозалежності, скорочення обсягів експорту високотехнологічної продукції.
Кадровий дефіцит	Брак робочої сили (водіїв, логістів, виробничого персоналу) через мобілізацію та міграцію, що призводить до зростання витрат та часу на логістику.
Енергетична криза	Проблеми з доступом до електроенергії, планові та аварійні

	відключення, зростання цін на пальне, що дестабілізує виробничі та логістичні процеси.
Зміна логістичних маршрутів	Неможливість морських та авіаперевезень, переміщення складських залишків на захід України, збільшення навантаження на автомобільний транспорт.
Прикордонні та митні проблеми	Різна ширина залізничної колії на кордоні з ЄС, дефіцит перевантажувальних потужностей, брак рухомого складу, адміністративні бар'єри на залізничних переходах.
Інфляційний тиск	Зростання логістичних витрат та загальної промислової інфляції через воєнні фактори та підвищення цін на енергоносії.

Джерело: складено автором

З огляду на вище зазначені виклики (табл.), для оптимізації логістичної діяльності машинобудівних підприємств Вінниччини пропонуємо:

1. Комплексна модернізація логістичної інфраструктури: стимулювання інвестицій у будівництво та модернізацію складських комплексів класу «А» та «В» у Вінницькій області, з урахуванням специфічних вимог до зберігання машинобудівної продукції;

2. Подолання кадрового дефіциту: розробка та впровадження спільних програм з Вінницьким національним технічним університетом та іншими освітніми закладами для підготовки та перекваліфікації фахівців у сфері логістики та машинобудування;

3. Підвищення логістичної стійкості та ефективності через цифровізацію: активне впровадження інтегрованих ERP, WMS та TMS систем для централізованого управління всіма логістичними процесами;

4. Оптимізація ланцюгів постачання та зовнішньоекономічної діяльності: розвиток стратегічного партнерства з 3PL-операторами для аутсорсингу складних логістичних функцій, що дозволить підприємствам зосередитися на основній виробничій діяльності та підвищити гнучкість;

5. Державно-приватне партнерство та інвестиційна привабливість: залучення інвестицій у логістичну інфраструктуру та технології, зокрема через механізми державно-приватного партнерства та цільові грантові програми.

Перспективи та виклики ЄС-інтеграції для логістики відкривають нові можливості через включення українських логістичних маршрутів до мережі TEN-T Єврокомісією. Це сприятиме зниженню кількості перешкоди для логістичних операцій промислових підприємств.

Список використаних джерел:

1. Аналітично-описова частина до Стратегії регіонального розвитку Вінницької області на період до 2027 року. URL: <https://surli.cc/zszcey>.
2. Вітюк А. Особливості управління бізнес-процесами провідних машинобудівних підприємств вінницької області в міжнародному середовищі. *Innovation and Sustainability*. 2025. № 4. С. 76-90. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.4.76.90>
3. Метеленко Н.Г., Тарабан К.С. Логістична система підприємства машинобудівної галузі у логістичному менеджменті. *Фінанси, облік, банки*. 2014.

№ 1. URL: <https://jfub.donnu.edu.ua/article/view/1020/1037>.

4. Резнік Н.П., Руденко С.В. Основні характеристики поняття логістики і системи управління ланцюгами постачань. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. URL: <https://surl.li/gmxdve>.

Момот В.Ю.

аспірант

Немченко В.В.

д.е.н., професор,

Одеський національний технологічний університет (Україна)

ЦИФРОВИЙ МОНІТОРИНГ ЗЕД У СВІТОВІЙ ПРАКТИЦІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ

В сучасних умовах глобальної нестабільності, зростання логістичних ризиків і регуляторної складності зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) підприємств потребує не лише оперативного аналізу, але й структурного оновлення інструментів моніторингу. У центрі цих змін – цифрові рішення, що забезпечують інтеграцію, прозорість і передбачуваність транскордонних операцій. Найбільш ефективні з них вже реалізовано у низці країн – лідерів цифрової трансформації.

Досвід таких країн, як США, Південна Корея, Японія, Німеччина та Польща, демонструє, що цифрові системи моніторингу ЗЕД дозволяють зменшити транзакційні витрати бізнесу, прискорити логістичні процеси та підвищити точність управління ризиками. Для України, яка перебуває в умовах воєнного конфлікту та відновлення, ці приклади мають особливо важливе значення.

Серед найбільш ефективних рішень у сфері моніторингу ЗЕД міжнародна практика виділяє:

- платформи «єдиного вікна» (SW-platforms) – електронні портали, що забезпечують централізований обмін інформацією між усіма регуляторними та митними органами [1];
- інтелектуальні системи управління ризиками – застосовуються для пріоритизації вантажів, виявлення порушень та запобігання контрабанді. У Кореї, завдяки ШІ, зменшено кількість фізичних перевірок на 60%;
- інтеграція з бізнесом – у США, Польщі та Японії державні SW-платформи будуються за участі бізнес-асоціацій, експортерів і приватних логістичних компаній, що забезпечує високу релевантність сервісів до потреб ринку.

У дослідженні [2] подано класифікацію 77 країн за рівнем цифрової зрілості (GDI): «лідери» (>55 балів), «впроваджувачі» (38–55) і «початківці» (<38). Україна належить до останньої групи зі значенням GDI 28,4. Це означає низький рівень автоматизації процедур ЗЕД, відсутність координації між відомствами та обмежений доступ до аналітичних сервісів для бізнесу.

У цьому дослідженні проведено кореляційний аналіз для оцінки взаємозв'язку між індексом цифрової зрілості країн (GDI) та ключовими показниками ефективності зовнішньоекономічної діяльності – індексом сприяння торгівлі (TFI) та індексом участі у глобальних ланцюгах доданої вартості (GVC). Для аналізу було використано сукупність показників по 46 країнах, які мають повні дані за всіма трьома індикаторами, що забезпечує

належний рівень репрезентативності вибірки для виявлення міждержавних закономірностей.

Результати кореляційного аналізу переконливо свідчать, що саме в країнах із низьким рівнем цифрової зрілості, зокрема в Україні, кожне навіть незначне покращення цифрових індикаторів супроводжується суттєвим зростанням рівня інтегрованості у глобальні ланцюги доданої вартості. Такий ефект пояснюється високою чутливістю економічної системи до цифрових трансформацій: навіть базове впровадження цифрових сервісів у митних та логістичних процедурах спричиняє прискорення зовнішньоторговельних операцій, зниження бар'єрів доступу до міжнародних ринків та зміцнення позицій, що особливо актуально для малих та середніх підприємств, які раніше були обмежені в участі через високі транзакційні витрати.

Аналіз міжнародної практики дозволяє сформулювати низку уроків для національної політики цифровізації ЗЕД та бізнес-середовища.

1. Цифровізація повинна бути системною. Важливо уникати фрагментарності. Потрібен єдиний координаційний центр та план-графік інтеграції ключових відомств.

2. Інституційне лідерство критично важливе. Створення SW-платформи має відбуватись під координацією центрального органу з підтримкою законодавчої та бюджетної бази.

3. Модульність архітектури – ключ до адаптації. Системи повинні бути здатними до масштабування: додавання нових функцій, інтеграція із CRM-системами підприємств, сервісами статистики та логістики.

4. Інтереси бізнесу – у фокусі. Необхідне залучення експортерів, митних брокерів, ІТ-компаній до проектування та тестування рішень. Платформа має стати інструментом підтримки малого й середнього бізнесу, а не лише контролю.

5. Економічний ефект має бути вимірним. Система повинна враховувати такі KPI, як скорочення часу оформлення, економія логістичних витрат, зниження кількості перевірок, підвищення рівня довіри до митних процедур.

Міжнародна практика свідчить, що цифровізація ЗЕД здатна забезпечити стійке зростання підприємств навіть в умовах глобальної турбулентності. Для українського бізнес-середовища адаптація інноваційних інструментів цифрового моніторингу є не лише можливістю, а необхідністю. Пріоритетом мають стати створення повнофункціональної SW-платформи, розвиток аналітичних сервісів і зміцнення державно-приватного партнерства в цифровій сфері.

Список використаних джерел:

1. Момот В. Цифрові платформи «єдиного вікна» як інструмент підвищення економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності в Україні. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2025. 2(91). С. 44-57.

2. Global digitalization index 2024. Huawei technologies Co., LTD. 2024. 56 p.

ФІНАНСОВА АРХІТЕКТУРА ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ

Фінансова архітектура підприємств агропромислового комплексу (АПК) – це система взаємопов'язаних інструментів, механізмів та інституцій, що забезпечують формування, розподіл і ефективне використання фінансових ресурсів. Її формування зумовлене особливостями функціонування аграрного бізнесу: сезонністю виробництва, високою залежністю від природно-кліматичних умов, нестабільністю ринкової кон'юнктури та підвищеною ризикованістю господарської діяльності. Для підприємств АПК фінансова архітектура виступає ключовим фактором підтримання стійкості, інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності. Вона визначає здатність підприємств адаптуватися до змін кон'юнктури ринку, залучати необхідні ресурси та оптимально їх використовувати [1].

Практичні кейси діяльності підприємств свідчать про те, що фінансові потоки підприємств АПК умовно можна поділити на три основні групи:

- операційні потоки, що пов'язані з поточними витратами та реалізацією продукції;
- інвестиційні потоки, спрямовані на модернізацію виробничих потужностей, інновації та розвиток;
- фінансові потоки, які відображають залучення кредитів, випуск корпоративних цінних паперів, обслуговування боргових зобов'язань та розподіл прибутку [2].

Особливістю аграрних підприємств є нерівномірність грошових потоків протягом операційного року: надходження концентруються після реалізації врожаю, тоді як витрати є постійними. Це створює потребу у застосуванні гнучких інструментів фінансування – кредитних ліній, факторингу, лізингу, державних субсидій та грантів. Саме тому ефективне управління фінансовими потоками передбачає планування ліквідності, бюджетування та контроль за станом дебіторської й кредиторської заборгованості.

Слід зауважити, що фінансова архітектура аграрних підприємств формується в умовах низки викликів:

- обмежений доступ до довгострокового кредитування;
- висока волатильність цін на аграрні товари та ресурси;
- зростання залежності від імпортованих енергоносіїв та технологій;
- нестабільність податкової політики [3];
- наслідки військових дій на території країни.

До цього додається низка глобальних викликів і трансформацій – зміна клімату, геополітичні ризики та тенденції розвитку фінансових ринків які створюють додаткові загрози для фінансової стійкості підприємств АПК.

Враховуючи зазначене, удосконалення фінансової архітектури підприємств

АПК має концентруватися за кількома напрямками:

- цифровізація фінансового менеджменту, що забезпечує швидкість та прозорість фінансових операцій;
- інтеграція сталого фінансування, орієнтованого на екологічні та соціальні фактори;
- розвиток партнерських фінансових інструментів — аграрних розписок, кооперативного фінансування, краудфандингу;
- посилення ролі держави у створенні гарантійних механізмів та страхових фондів.

Крім того, й сучасні міжнародні тенденції свідчать про необхідність адаптації фінансових стратегій аграрних підприємств до глобальних вимог продовольчої безпеки та сталого розвитку [4; 5].

Фінансова архітектура підприємств АПК є складною багаторівневою системою, яка поєднує операційні, інвестиційні та фінансові потоки. Її ефективність визначається здатністю забезпечити стабільність і розвиток підприємства в умовах високих ризиків та ринкової невизначеності. Ключовими орієнтирами розвитку виступають цифровізація, інноваційність та інтеграція принципів сталого фінансування.

Нерівномірність надходжень потребує гнучких інструментів ліквідності (кредитні лінії, факторинг, лізинг, субсидії) та системного контролю дебіторської і кредиторської заборгованості. Корпоративна казначейська функція, буфери ліквідності й диверсифікація джерел фінансування знижують вартість капіталу та фінансові ризики. Ключові обмеження – дефіцит довгострокового кредиту, цінова волатильність, імпортозалежність, податкова нестабільність і наслідки війни – підвищують ризикову премію, що вимагає посилення ризик-менеджменту.

Список використаних джерел:

1. Бондаренко Н. В., Гнатенко І. А., Мельник Т. М. Удосконалення механізму управління фінансовими потоками в агропромислових підприємствах. *Міжнародний огляд з питань продовольства та агробізнесу (International Food and Agribusiness Management Review)*. 2020. Т. 23, Вип. 5. С. 589–604. URL: <https://doi.org/10.22434/ifamr2020.0030>.
2. Kuzheliev M. Analytical processing and analysis of financial information. *Finance, Accounting, Banking*. 2001. № 5. Р. 36–41.
3. Kuzhelev M. A. Corporate governance: essence and elements. *Ekonomika i organizaciya upravlinnya*. 2008. vol. 3, pp. 51–58.
4. Бойко В. О., Кравчук І. С. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку аграрного сектору економіки України. *Економіка АПК*. 2020. № 7. С. 45–54.
5. 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., 2018. Ч. 1. С. 103–105.

Павлій О.В.,
здобувач PhD спеціальності 073 «Менеджмент»,
Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна
Кобік В.А.,
здобувач PhD спеціальності 051 «Економіка»,
Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна

ЕКОСИСТЕМНЕ БАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ У ПОСТКРИЗОВОМУ КОНТЕКСТІ

Екосистемне бачення стратегічних трансформацій підприємств у посткризовому контексті передбачає багатовимірний підхід до розуміння ролі підприємництва як рушія соціально-економічного оновлення країни. У післявоєнній реальності України підприємства мають функціонувати не як ізольовані економічні суб'єкти, а як інтегровані елементи складної екосистеми, що включає державу, науку, освіту, громадянське суспільство, міжнародних партнерів, технологічні платформи та локальні спільноти. Така багатовекторна взаємодія стає фундаментом для стратегічної перебудови національного господарства та створення нових підходів до управління змінами в умовах глибокої невизначеності. Так, в Україні вже сформувалися і продовжують розвиватися різні типи бізнес-екосистем, які стали особливо значущими в умовах війни, економічної турбулентності та потреби у швидкому посткризовому відновленні. Екосистема українського бізнесу сьогодні — це багатовимірне середовище, де активні підприємці, інвестори, організації підтримки, акселератори, регіональні бізнес-асоціації, освітні платформи та представники місцевої влади діють як взаємопов'язані елементи єдиного організму. Зокрема, в Києві, Львові, Харкові та Одесі зростають стартап-кластери з чітко вираженою інноваційною орієнтацією, де формується нове покоління підприємців — гнучких, технологічних, соціально чутливих. У багатьох регіонах розвиваються галузеві екосистеми — аграрні, машинобудівні, меблеві, ІТ — які спираються на локальні ресурси, знання та кооперацію [1]. Після 2022 р. значно активізувались громадські ініціативи, які взяли на себе функції підтримки бізнесу, коли традиційна інфраструктура частково втратила функціональність.

Підприємства у посткризовій Україні відіграють ключову роль як агенти трансформації — вони не лише реагують на зовнішні зміни, а й ініціюють їх, формуючи нові моделі ведення бізнесу, інституційної поведінки, кооперації та соціального впливу. Вони стають центрами генерації економічної, соціальної та символічної цінності, здатними впливати на загальний клімат інноваційності, прозорості та довіри в суспільстві. Екосистема, у свою чергу, трансформується із сукупності акторів у координаційне середовище, де формуються нові правила гри, адаптивні рамки поведінки та механізми стабілізації.

Водночас стратегічні трансформації потребують комплексного бачення — від управлінських практик до культурних зсувів, що визначають лідерські стилі, типи рішень, логіку дій. Традиційна модель вертикального контролю поступається місцем горизонтальним підходам, що стимулюють міжсекторну

взаємодію, партнерство, розподілену відповідальність та спільне вироблення стратегій розвитку. Усе це вимагає переосмислення управлінських навичок: від реактивного менеджменту — до проактивного стратегування, від лінійних планів — до гнучких сценаріїв, від «керування ресурсами» — до «керування відносинами та цінностями» [2].

Особливої ваги набувають принципи резильєнтності, які в посткризовому контексті набувають практичного виміру: як зберігати функціональність у турбулентному середовищі, як використовувати кризи як імпульс до оновлення, як залишатися відкритим до експерименту, інновацій та переосмислення власної ідентичності. ESG-принципи перестають бути етичною декларацією, вони трансформуються у стрижневу структуру стратегічного мислення, де економічна ефективність поєднується з соціальною відповідальністю, екологічною чутливістю та прозорістю у взаємодії з зацікавленими сторонами [3].

У цьому новому контексті соціальне підприємництво набуває трансформаційної сили — як форма бізнесу, що поєднує прибутковість із суспільною місією, інновації з етичністю, а масштабування — з глибоким розумінням локальних потреб. Міжсекторні коаліції стають інструментом комплексної дії, що дозволяє об'єднувати ресурси, досвід та ідеї задля спільного вирішення системних викликів. Підприємство перестає бути лише інструментом економіки — воно стає активним учасником соціального діалогу, медіатором між різними світами, культурним агентом змін. З огляду на ці процеси, підприємство варто розглядати як екосистемний вузол, що не лише впливає на динаміку ринку, а й формує нову архітектуру соціально-економічних взаємозв'язків. Такий підхід дозволяє бізнесу стати не лише стабілізуючим, але й трансформуючим елементом у процесі посткризового відновлення України.

Список використаних джерел:

1. Лозова О.В. Управління стратегічними змінам підприємства: проактивний підхід та кадровий потенціал. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2024. № 5 (75). С. 51-58. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No5/51.pdf>.
2. Лозова О. В., Кужель Н. Л., Кужель О. В. Управління стратегічними змінами підприємства в контексті довгострокового розвитку вітчизняних компаній під час війни та в поствоєнний період. *Бізнес Інформ*. 2024. №8. С. 386–392. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-386-392>.
3. Шимановська-Діанич Л.М., Лозова О.В., Франко Л.С., Кононенко Ж.А. Підходи до розробки та реалізації програм реінтеграції ветеранів війни у цивільне життя та бізнес-середовище як умова реалізації стратегічних змін у післявоєнному відновленні економіки та формуванні підприємницької екосистеми. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2025. № 1 (115). С.47-56. <http://puet.poltava.ua/index.php/economics/issue/view/77/45>.

СУТНІСТЬ ТА ФУНКЦІЇ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ

Проблематика грошових потоків посідає одне з центральних місць у сучасних дослідженнях фінансового менеджменту та корпоративних фінансів. Значний внесок у її розвиток зробили як українські, так і зарубіжні вчені. Так, І.О. Бланк визначає грошові потоки як сукупність розподілених у часі надходжень і витрат грошових коштів та пропонує багатокритеріальну класифікацію, яка дозволяє врахувати всі аспекти руху ресурсів [1]. А.М. Поддєрьогін трактує їх як індикатор фінансової стійкості та ліквідності підприємства, підкреслюючи, що без ефективного управління рухом коштів неможливо забезпечити стабільність фінансових результатів [2]. Серед українських дослідників варто виділити також Кошельок Г.В. і Терещенка О.М., які розглядають грошові потоки як основу безперервності фінансового кругообігу підприємства та інструмент стратегічного управління [3].

Зарубіжні автори, зокрема Ross S., Westerfield R., Jaffe J., Brigham E., Ehrhardt M., наголошують на значенні грошових потоків у процесі прийняття інвестиційних рішень, оцінки вартості бізнесу та визначення рівня ризиків. У міжнародній практиці основою для уніфікації підходів стала класифікація, закріплена у МСБО 7, де всі потоки поділяються на операційні, інвестиційні та фінансові. Проте сучасні дослідники, серед яких Спільник І. та Загородна О., підкреслюють необхідність більшої деталізації потоків, зокрема у внутрішньому управлінському обліку, що дозволяє підвищити ефективність планування і контролю [4].

Таким чином, аналіз літератури засвідчує: попри достатній рівень теоретичного опрацювання, залишаються певні прогалини, пов'язані з узгодженням наукових підходів із нормативними стандартами. Це робить доцільним подальший розвиток досліджень у сфері класифікації грошових потоків, особливо з урахуванням специфіки галузей та нових фінансових інструментів.

Слід підкреслити, що грошові потоки підприємства – це ключова економічна категорія, яка відображає реальний рух коштів у результаті операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Вони визначають платоспроможність і фінансову стійкість підприємства, впливають на його кредитоспроможність та інвестиційну привабливість. Ефективне управління грошовими потоками є запорукою своєчасного виконання фінансових зобов'язань, формування внутрішніх джерел інвестицій та збереження конкурентних переваг.

Еволюція поглядів на цю категорію відбувалася від статичного підходу, де акцент робився на бухгалтерських категоріях доходів і витрат, до динамічного, що відображає реальний рух ресурсів у часі. У працях Ross, Westerfield, Jaffe [5] грошові потоки розглядаються як грошові надходження й виплати, що

генеруються активами підприємства, тоді як в українській школі І.О. Бланк акцентує увагу на їхньому часовому розподілі [1], а А.М. Поддєрьогін – на їхній ролі у кругообігу капіталу [2]. Це свідчить про перехід від вузького бухгалтерського трактування до ширшого фінансово-економічного розуміння.

Водночас у науковому середовищі існує дискусія щодо ролі грошових потоків у забезпеченні стійкості підприємства. Одні дослідники [1; 2] вважають їх основним чинником стабільності, оскільки достатній рівень ліквідності гарантує здатність компанії виконувати свої зобов'язання. Інші ж [3; 4] підкреслюють, що навіть позитивний грошовий потік не завжди означає фінансову стійкість, особливо коли він формується переважно за рахунок короткострокових кредитів. Отже, доцільно розглядати грошові потоки комплексно – як необхідну, але не єдину умову фінансової стабільності.

Грошові потоки виконують низку важливих функцій: забезпечують ліквідність, формують базу для інвестиційної діяльності, дозволяють контролювати ефективність господарських рішень та слугують індикатором фінансової стійкості. Їхня багатофункціональність зумовлює значення у системі фінансового менеджменту: без достатніх грошових ресурсів підприємство не зможе ані розрахуватися за зобов'язаннями, ані інвестувати у розвиток, ані своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Аналіз наукових підходів свідчить, що грошові потоки стали фундаментальною категорією фінансового менеджменту, яка інтегрує результати операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Їхнє трактування еволюціонувало від облікової до стратегічної категорії, що відображає не лише стан, а й перспективи розвитку підприємства. Вони виступають одночасно індикатором і фактором фінансової стійкості, забезпечують ліквідність та інвестиційну активність. Виявлені прогалини у синхронізації наукових і нормативних підходів визначають перспективу подальших досліджень у напрямі удосконалення класифікацій та розробки методичних інструментів управління грошовими потоками, що має важливе значення для практики сучасних підприємств.

Література:

1. Бланк И.А. Управление денежными потоками [Текст]. Изд. 2-е, перераб. и доп. К.: Эльга ; К. : Ника-Центр, 2007. 752 с.
2. Фінансовий менеджмент [Електронний ресурс]. Наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. 2-ге вид., перероб. Київ: КНЕУ, 2017. 534, [2] с.
3. Кошельок Г.В., Терещенко О.М. Сучасні підходи до управління грошовими потоками підприємства. *Бізнес-навігатор*, 2018, 4: 77-82.
4. Спільник І., Загородна О. «Грошові потоки підприємства: комплексний аналіз за даними фінансової звітності» *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*, 2017, 1-2: 67-85.
5. Ross S., Westerfield R., Jaffe J. Corporate Finance. *McGraw-Hill*, 2020. 1008 р.

Панічук О.В.

аспірант

Мороз Ю.Ю.

д.е.н., професор

ДУ «Житомирська політехніка» (Україна)

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КРЕДИТОСПРОМОЖНОСТІ В КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

В сучасних умовах функціонування українські господарські організації дуже часто стикаються з проблемою значного відволікання коштів в дебіторську заборгованість та із залученням економічних ресурсів на умовах боргових зобов'язань, низькою кредитоспроможністю та загрозами настання банкрутства. Це вимагає удосконалення інструментів управління зобов'язаннями та активами, які забезпечують їх погашення.

Кредитоспроможність відіграє важливу роль у забезпеченні економічної безпеки бізнесу в господарських організацій всіх видів економічної діяльності.

Недостатній рівень кредитоспроможності, ліквідність активів, складність одержання економічних ресурсів на умовах боргових зобов'язань, високі ризики дебіторської заборгованості є критично важливими проблемами економічної безпеки підприємства.

Несвоєчасне виконання зобов'язань підприємством призводить до недовіри зі сторони кредиторів та до складнощів щодо забезпечення економічної безпеки бізнесу, пов'язаних з необхідністю відновлення репутації надійного партнера на ринку.

Відтак, одним з інструментів забезпечення стійкої кредитоспроможності має слугувати розробка та в подальшому реалізація стратегії формування зобов'язань бізнесу та платіжних активів для їх оплати.

Управління кредитоспроможним станом бізнесу розглядається як повне задоволення у встановленні строки потреб кредиторів та здійснення реалізації стратегічних напрямів діяльності, що забезпечуються ліквідністю активів, системою контролю за дебіторською і кредиторською заборгованістю, застосування ефективних форм розрахунків [1].

Стратегія кредитоспроможності підприємства – це система заходів спрямованих на забезпечення здатності бізнесу вчасно та в повному обсязі здійснювати погашення своїх зобов'язань наявними платіжними активами в довгостроковій перспективі. Вона включає управління активами, пасивами (зобов'язаннями) за джерелами власних і залучених фінансових ресурсів, а також передбачає аналіз та прогнозування фінансового стану підприємства.

Ефективна діяльність господарської організації потребує впровадження стратегічного підходу до управління всіма аспектами її функціонування щодо формування платіжних активів і платіжних зобов'язань, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність і кредитоспроможність бізнесу, оптимізувати використання потенціалу ресурсів та забезпечити економічну безпеку [2].

Особливу увагу при формуванні стратегії кредитоспроможності необхідно приділяти оптимізації боргів дебіторів та зобов'язань перед кредиторами, які займають центральне місце в забезпеченні економічної безпеки бізнесу.

Стратегія управління дебіторською заборгованістю трактується як узгоджена сукупність управлінських інструментів на основі agile аналізу процесів виробництва, збуту та здійснення операцій з погашення боргів дебіторами. Формування стратегії у відносинах з дебіторами можна розглядати як розробку моделі, плану, мобільного прийому, пропозиції, перспективи, які складаються з послідовних ітерацій направлених на скорочення дебіторської заборгованості за динамічними періодами стратегічного планування [3].

При цьому, відбувається оптимізація взаємодії господарської організації як постачальника товарних об'єктів з її покупцями (замовниками) щодо прийнятних до них умов здійснення розрахунків. Критерії оптимальності формуються на основі мінімізації періоду між постачанням товарних об'єктів та одержанням продавцем коштів (економічних ресурсів).

Стратегія управління кредиторською заборгованістю – це комплекс рішень та дій, який дозволяє спрямовувати зобов'язання перед кредиторами на забезпечення самодостатнього розвитку бізнесу і його фінансову стійкість в довгостроковому періоді.

Стратегія кредитоспроможності в контексті економічної безпеки розробляється на основі класифікації платіжних активів і зобов'язань як в цілому, так і щодо дебіторської і кредиторської заборгованості.

При цьому, дебіторська і кредиторська заборгованість класифікуються за наступними ознаками:

- 1) звичайна – строк сплати якої не настав;
- 2) прострочена – термін погашення якої настав, але сплата її не відбулася, за наявності упевненості щодо одержання;
- 3) сумнівна – існує невпевненість в її погашенні;
- 4) безнадійна – підлягає списанню, так як повертати її нікому.

Очевидно, рівень кредитоспроможності підприємства є критично важливим фактором гарантування його економічної безпеки та становлення процесів сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Толпежніков Р. О., Толпежнікова Т. Г., Третьяков А. Г. Міжнародні підходи до удосконалення платоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7034>.
2. Голобородько А. Стратегія фінансової стійкості підприємств в умовах цифровізації. *Сталий розвиток економіки*, 2025. № 1 (52), 173-179. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-24>.
3. Борзенко В. І., П'ятак Т. В. Стратегічне управління дебіторською заборгованістю підприємства. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences)*: зб. наук. пр. Харків: НТУ "ХПІ", 2018. № 48 (1324). С. 116-120.

Папуша І. В.

аспірантка кафедри економіки та підприємництва ім. Т. Г. Беня

Довбня С. Б.

д.е.н., професор, завідувачка кафедри економіки та підприємництва

ННІ «ДМетІ» Український державний університет науки і технологій (Україна)

КЛАСИФІКАЦІЯ ФІНАНСОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасне успішне управління підприємством передбачає ефективне планування його фінансової діяльності, що супроводжується розробкою фінансової стратегії. Фінансова стратегія – це визначений набір заходів та управлінських рішень, спрямованих на досягнення бажаного фінансового стану підприємства (фінансові цілі), а також планування й ефективний розподіл фінансових ресурсів для забезпечення стабільного розвитку й збільшення конкурентоспроможності підприємства. В науковій літературі існує досить багато різних видів фінансової стратегії залежно від глибини, способу й підходів до дослідження [1-3]. На основі проведеного дослідження представлено узагальнену класифікацію фінансових стратегій підприємства (табл. 1).

Таблиця 1 Класифікація фінансових стратегій підприємства

Класифікаційна ознака	Вид стратегій	Сутність стратегії
Загальні стратегії		
Пріоритет	Генеральна	Загальний напрям фінансової політики
	Основна	Виконання головних цілей фінансової стратегії
	Допоміжна	Забезпечення реалізації генеральної та основної стратегій
Вид генеральної фінансової стратегії	Підтримка прискореного зростання	Забезпечення високих темпів операційної діяльності
	Забезпечення стійкого зростання	Збалансування зростання та необхідного рівня фінансової безпеки
	Антикризова фінансова стратегія	Фінансова стабілізація під час виходу із кризи
Відповідність корпоративній стратегії	Зростання	Загальне позитивне зростання фінансових показників діяльності
	Стабілізація	Стабілізація коливань діяльності та фінансових результатів за умови запобігання зовнішнім ризикам та ефективного використання сильних сторін
	Вживання	Збереження ринкової позиції на ранніх етапах розвитку та у випадках глибокої кризи з метою залишитись на ринку та не збанкрутувати
	Ліквідація	Забезпечення позитивних наслідків для власників та покриття всіх боргів
Модель розвитку підприємства	Фінансовий розвиток	Підвищення рівня розвитку фінансово-економічного потенціалу підприємства
	Управління фінансами	Формування і захист фінансових конкурентних переваг

	Фінансування розвитку	Створення фінансового забезпечення використання фінансово-економічного потенціалу підприємства
Фінансова незалежність	Високий рівень фінансової незалежності	Фінансування за рахунок власних джерел
	Прийнятний рівень фінансової незалежності	Фінансування за рахунок власних та позикових джерел
	Низький рівень фінансової незалежності	Фінансування переважно за рахунок позикових джерел
Напрямок дії	Розвиток	Підтримка внутрішнього потенціалу підприємства
	Передбачення криз та запобігання банкрутству (антикризова)	Нейтралізація негативних наслідків факторів зовнішнього середовища
Домінантні сфери розвитку	Формування фінансових ресурсів	Розширення потенціалу власних можливостей підприємства із внутрішніх джерел, збільшення можливості фінансування за рахунок зовнішніх джерел
	Інвестиційна стратегія	Виконання різних аспектів інвестиційної діяльності
	Забезпечення фінансової безпеки	Фінансова рівновага в процесі стратегічного розвитку підприємства
	Збільшення якості управління фінансовою діяльністю	Збільшення якісних параметрів управління всіма сторонами фінансової діяльності
	Антикризова фінансова стратегія	Фінансове оздоровлення підприємства та запобігання банкрутству
Характер діяльності	Активна	Вкладення коштів у розвиток нових напрямів діяльності
	Пасивна	Збереження частки ринку та вкладення коштів у наявні напрями діяльності
	Захисна	Захист операційної діяльності підприємства
	Стабілізаційна	Стабілізація фінансового стану підприємства та уникнення можливих ризиків діяльності

Розроблено авторами на основі джерел [1-3].

Отже, залежно від специфіки та галузі діяльності, кінцевої цілі та досягнення запланованого результату, підприємство обирає для себе найбільш обґрунтовану та ефективну фінансову стратегію.

Список використаних джерел:

1. Савко О. Я. Класифікація фінансових стратегій промислових підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету № 8, ч. 2. 2016.
2. Родченко С. С. Сутність та класифікація фінансових стратегій банківських установ. Науковий вісник Ужгородського національного університету, № 26, ч. 2. 2019.
3. Вакар Є.Ю. Поняття та класифікація фінансових стратегій підприємства. Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ, № 68. 272 С. 2019.

Петкова В.М.
здобувачка магістерського рівня вищої освіти
Кошельок Г.В.
д.е.н., професор
Одеський національний економічний університет (Україна)

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ В КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

В умовах загострення конкуренції та нестабільної економічної ситуації для кожного підприємства надзвичайно важливим є формування ефективної стратегії розвитку. Такий підхід дозволяє визначити пріоритетні цілі на довгострокову перспективу, адаптуватися до зовнішніх викликів і максимально використати внутрішні ресурси для забезпечення сталого зростання. Особливо актуальними стають гнучкі та адаптивні стратегії, здатні оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, дії конкурентів, інноваційні процеси та еволюцію споживчих потреб.

Стратегія розвитку являє собою комплексну програму дій, що окреслює основні напрямки руху підприємства, ресурси, необхідні для досягнення поставлених цілей, та механізми їх реалізації. Такий стратегічний підхід дає змогу не лише передбачати можливі ризики, а й ефективно трансформувати їх у нові можливості за умови проактивного управління та врахування ринкових реалій.

Ключовим етапом у процесі формування стратегії виступає всебічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. До внутрішніх чинників належать кадровий потенціал, фінансові ресурси, рівень технологічного оснащення, особливості організаційної структури та корпоративна культура. Серед зовнішніх чинників важливими є загальні ринкові тенденції, рівень конкуренції, державне регулювання, міжнародна економічна ситуація, а також соціально-демографічні й екологічні аспекти [1, с. 73].

Широко застосовується SWOT-аналіз як інструмент стратегічної оцінки, який допомагає виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози. На основі цього аналізу формується стратегічний напрям, що максимально відповідає поточному становищу компанії та її перспективам на ринку.

Водночас стратегія розвитку повинна враховувати інноваційний потенціал підприємства. У сучасних умовах конкурентну перевагу отримують ті компанії, які здатні оперативно впроваджувати нові продукти, модернізувати виробництво та інтегрувати цифрові технології. Відповідно, стратегія повинна включати інноваційні підходи, цифрову трансформацію процесів, автоматизацію управлінських функцій і комунікацій, що дозволяє досягати більшої гнучкості та адаптивності [2, с. 129].

Особливу роль у стратегічному плануванні відіграє аналіз конкурентного середовища. Ґрунтовне розуміння сильних і слабких сторін конкурентів дає змогу сформувати ефективну конкурентну стратегію, зокрема обрати одну з

класичних моделей: стратегію лідерства за витратами, диференціації або фокусування (рис. 1). Вибір конкретної моделі залежить від особливостей позиціонування підприємства, наявної ресурсної бази, характеристик цільового ринку та специфіки галузі.

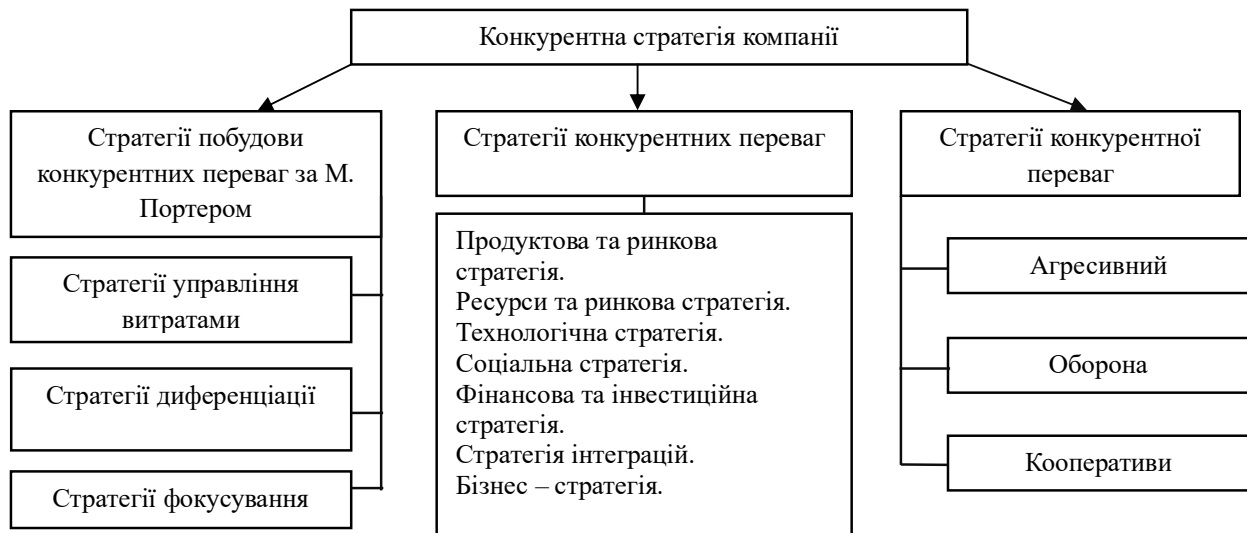


Рис. 1. Структура конкурентної стратегії компанії
Джерело: складено автором за [3, с. 7]

Отже, формування стратегії розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища – це складний багаторівневий процес, що потребує глибокого аналізу, прогнозування та системного підходу. Ефективна стратегія повинна бути гнучкою, адаптивною, орієнтованою на довгострокову перспективу та заснованою на чітко визначених цілях і ресурсних можливостях. Вона має враховувати не лише сьогоденні потреби, але й майбутні виклики, забезпечуючи конкурентоспроможність підприємства на національному та міжнародному рівнях.

Список використаних джерел:

1. Харченко Ю.А., Марченко В.О. Напрями формування стратегії розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища. *Проблеми системного підходу в економіці*. № 2(88). 2022. с. 72-78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-2-10> (дата звернення 24.07.2025).
2. Дармороз П.С. Інноваційні стратегії формування конкурентних переваг промислових підприємств в умовах кризи. *Науковий вісник ОНЕУ*. № 7-8 (320-321). 2024. с. 127-135. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-7-8-320-321-127-135> (дата звернення 24.07.2025).
3. Бондаренко В., Чен Гаоцзян. Створення стратегії розвитку компанії в конкурентному середовищі. *Економіка та суспільство*. № 63. 2024. 8 с. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-94> (дата звернення 24.07.2025).

Потьомкін Л.М.
д.е.н., професор,
академік УАЕС
НАН України
ДУ «ІПР і ЕЕД» (Україна)

НАУКОВО – ПРИКЛАДНІ ПОЛОЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО – ВІДПОВІДАЛЬНОГО РОЗВИТКУ СИСТЕМИ РИНКІВ

Прогресивне зростання ефективності промислового виробництва, обумовлене якісними параметрами продукції, актуалізує розробку комплексних систем управління виробничими відносинами. Такі системи мають ґрунтуватися на чітко регламентованих індикаторах, що відображають ступінь дотримання технологічних регламентів. У зв'язку з цим доцільним є використання спеціалізованого коефіцієнта оцінки, величина якого залежить від інтенсивності порушень технологічного циклу та кількісних характеристик виправного браку.

Інтеграція цього підходу в систему внутрішньої мотивації персоналу дозволяє формувати об'єктивне середовище конкуренції. Зокрема, щоденне інформування працівників про індивідуальні показники у вигляді чотирибальної оцінки виконує функцію зворотного зв'язку, формуючи дієвий інструмент самокорекції.

Процес контролю якості повинен ґрунтуватися на стандартизованих нормативно-технічних засадах [1]. У межах таких стандартів, диференційованих за категоріями професій, чітко визначено критерії до якості продукції та відповідні їм оцінки. Робітники, що задіяні у виробництві на високотехнологічному обладнанні, оцінюються за паспортом продукції, що функціонує як внутрішній стандарт підприємства. Технологічні контролери щоденно здійснюють оцінку виробленої продукції за виконавцем, відповідно до цього стандарту [2].

У разі виявлення невідповідності — дефектної чи бракованої продукції — застосовується коригування бального рейтингу. Надалі це впливає на розмір відрядного приробітку, який адаптується згідно із середньомісячною оцінкою та відповідним поправочним коефіцієнтом (табл. 1). Така система створює внутрішню збалансовану мотиваційну модель, яка стимулює зростання якості та продуктивності.

Внаслідок впровадження системи мотивації на засадах соціальної відповідальності зростає обсяг виробництва продукції вищих категорій, що відповідають європейським стандартам. Це стає вирішальним чинником при розширенні ринків збуту.

Розглянута система має потенціал широкого впровадження в агропромислових структурах, оскільки забезпечує не лише економічну ефективність, але й сприяє формуванню трудової культури відповідальності. Випуск продукції підвищеної якості відкриває нові можливості для позиціонування підприємств на міжнародних ринках.

Таблиця 1

Співвідношення між бальною оцінкою и поправочним коефіцієнтом

Середньомісячна бальна оцінка	5,0	4,99-4,50	4,49-4,0	3,99-3,50	3,49-3,0	нижче 2,99
Поправочний коефіцієнт	1,0	0,95	0,9	0,85	0,8	0,75

Джерело: авторські розрахунки.

За наявними техніко-технологічними можливостями група підприємств здатна підвищити частку такої продукції з 9,1% до 12,8% загального обсягу. Водночас слабким місцем залишається дизайнерська компонента, що стримує досягнення вищих рівнів рентабельності.

Більш того, випуск високоякісної продукції значно розширює межі збуту продукції, робить її більш привабливою для споживачів. В даний час техніко-технологічний стан групи цих підприємств дозволяє збільшити питому вагу такої продукції з 9,1% до 12,8% від її загального рівня. В значній мірі відстає дизайнерська підготовка виробництва, що негативно впливає на розмір економічної ефективності виробництва. Зростання обсягів реалізації збільшить балансовий прибуток аналізованих підприємств в умовах 2024 року на $41058 \cdot 0,12 = 493$ тис. грн. Разом з тим збільшення розмірів премії до 30% викличе додаткові витрати в сумі $1300 \cdot 0,3 = 390$ тис. грн. У такому випадку економічна ефективність складе: $493 - 390 = 103$ тис. грн. або 20,9%.

У сучасному суспільстві склалися умови, що сприяють переходу виробничих відносин на новий рівень, заснований на принципах взаємної відповідальності, технологічної гнучкості та партнерства. Цей процес супроводжується концентрацією промислового капіталу, реструктуризацією логістичних ланцюгів та відновленням ділових зв'язків.

Водночас формуються передумови для гармонізації інтересів між суб'єктами господарювання, трудовими колективами та державними інституціями. Соціально відповідальне підприємництво, що виступає рушієм нових інституційних змін, утверджується як засадничий принцип в умовах поствоєнної трансформації економіки. Саме на цьому ґрунті закладається основа для формування якісно нової моделі ринкових відносин.

Список використаних джерел:

1. Лібанова Е.М. Соціально-економічні перетворення в Україні: виклики для політики // *Економіка України*. – 2023. – №6. – С. 4–15.
2. Буркинський Б.В., Щербак А.М. *Інституційне забезпечення сталого розвитку АПК України*. – К.: НІСД, 2022. – 240 с.
3. Tarakanov O., Antonjuk V. Strategic vectors of agrarian development in postwar Ukraine // *Journal of Agricultural Policy*. – 2023. – Vol. 19, No. 3. – P. 33–49.

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ЗАПОРУКА ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ

Сталий розвиток підприємств в умовах війни – це комплекс заходів, спрямованих на забезпечення виживання та адаптації бізнесу до нових реалій, збереження робочих місць, підтримку економіки та зменшення негативного впливу на довкілля, одночасно готуючись до відновлення та майбутнього зростання [1, с. 9].

Основні аспекти сталого розвитку підприємств під час війни полягають у наступному [1, 2]. Виживання та адаптація: переорієнтація виробництва на нові потреби ринку, спричинені війною; диверсифікація діяльності для зниження ризиків; впровадження гнучких моделей управління та роботи; забезпечення безпеки співробітників та майна. Соціальна відповідальність: підтримка співробітників та їхніх сімей; участь у гуманітарних проектах та допомога постраждалим; збереження робочих місць та створення нових можливостей для працевлаштування. Екологічна відповідальність: мінімізація негативного впливу на довкілля; впровадження енергоефективних технологій; зменшення використання ресурсів та утворення відходів. Економічна стійкість: забезпечення фінансової стабільності; пошук нових джерел фінансування; співпраця з іншими підприємствами та організаціями; підтримка місцевої економіки та відновлення інфраструктури. Підготовка до відновлення: розробка стратегій повоєнного відновлення; інвестування у розвиток персоналу та технологій; співпраця з державою та міжнародними організаціями для залучення ресурсів.

Отже, важливість сталого розвитку для забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах війни розкривається у підвищенні їх стійкості до кризових ситуацій через розвиток гнучкості та здатності адаптуватися до змін. Також відбувається покращення репутації та довіри, адже стає ведення бізнесу підвищує довіру споживачів, партнерів та інвесторів. І загалом, підприємства, що дбають про сталий розвиток, мають більше шансів на успіх у довгостроковій перспективі. Внаслідок впровадження енергоефективних та ресурсозберігаючих технологій знижуються не тільки поточні втрати, а й створюються основи для повоєнного відновлення та економічного зростання країни. Сталий розвиток в умовах війни – це не лише виживання, але й шлях до майбутнього, де підприємства стають ключовим фактором відновлення та процвітання.

Список використаних джерел:

1. Гудзь Т.П., Проскурня Н.В. Забезпечення сталого розвитку підприємства: теоретичний аспект. Науковий вісник ОНЕУ. 2023. №3-4. С. 7-12.

2. Гудзь Т.П., Шимановська-Діанич Л.М., Гасій О.В., Подрезов Д.О., Проскурня Н.В. Моделі економічної рівноваги: історія та сучасність. Успіхи і досягнення у науці. 2025. № 6(16). С. 734-749.

СТРАТЕГІЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

У сучасних умовах нестабільного ринку та глобалізації цифрова трансформація перестає бути опцією – це необхідність для збереження конкурентоспроможності підприємства. Вона охоплює не лише впровадження технологій, а й зміну бізнес-моделі, процесів, структури управління та корпоративної культури. Формування такої стратегії починається з оцінки поточного стану цифрової зрілості підприємства: рівень автоматизації, використання цифрових інструментів, готовність персоналу до змін.

На основі цієї оцінки формуються стратегічні цілі трансформації – підвищення операційної ефективності, зниження витрат, скорочення часу на прийняття рішень, персоналізація продуктів і послуг, розширення ринків збуту. Важливо, щоб ці цілі відповідали загальній місії та візії підприємства, а також враховували зовнішні тренди та технологічні можливості.

Наступним етапом є визначення пріоритетних напрямів цифровізації, які принесуть найбільшу стратегічну цінність. Це може бути впровадження систем управління підприємством (ERP), систем взаємодії з клієнтами (CRM), аналітичних платформ на основі великих даних (Big Data), засобів автоматизації виробництва (IoT, роботизація), або ж штучного інтелекту для прогнозування поведінки споживачів.

Важливою складовою стратегічного бачення є створення гнучкої організаційної структури, яка підтримуватиме інноваційні ініціативи, а також побудова корпоративної культури, відкритої до змін і навчання. Тільки за умови поєднання технологічного оновлення, управлінської гнучкості та інвестицій у людський капітал цифрова трансформація стане джерелом сталого конкурентного розвитку.

Процес цифрової трансформації супроводжується низкою складних викликів, які можуть істотно вплинути на темпи та ефективність змін:

1. *Кадрові виклики* – нестача фахівців із необхідними цифровими компетенціями. До того ж, опір змінам з боку персоналу може гальмувати трансформацію. Подолання цього бар'єру потребує інвестицій у навчання, розвиток soft skills і побудову внутрішньої культури змін.

2. *Фінансові виклики* – значні початкові інвестиції.

3. *Технологічні виклики* – проблеми інтеграції нових цифрових рішень у наявну інфраструктуру підприємства.

4. *Організаційні та управлінські виклики* – традиційні моделі управління часто виявляються надто ієрархічними та негнучкими для швидкої адаптації до цифрових змін. Необхідне впровадження нових стилів керівництва – децентралізованих, проєктних, на основі крос-функціональної взаємодії.

5. *Культурні та ментальні бар'єри* – неготовність організаційної культури до змін.

Цифрова трансформація відкриває перед підприємствами широкий спектр можливостей, які можуть забезпечити якісно новий рівень ефективності, інноваційності та конкурентоспроможності:

1. *Підвищення ефективності бізнес-процесів*. Автоматизація рутинних операцій дозволяє зменшити витрати часу та ресурсів, знизити вплив людського фактора, покращити точність і передбачуваність.

2. *Краще розуміння клієнтів і персоналізація послуг*. Завдяки інструментам Big Data, аналітики та машинного навчання компанії можуть глибше аналізувати поведінку споживачів, виявляти приховані потреби, прогнозувати попит та адаптувати свої продукти чи послуги.

3. *Гнучкість та швидкість прийняття рішень*. Цифрові платформи надають доступ до актуальної інформації в режимі реального часу, що дозволяє оперативно реагувати на зміни у внутрішньому й зовнішньому середовищі.

4. *Розширення каналів збуту та нові моделі монетизації*. Цифрові технології дозволяють підприємствам виходити на нові ринки через електронну комерцію, маркетплейси, мобільні додатки та інші онлайн-канали.

5. *Інноваційний розвиток та створення нової цінності*. Цифрова трансформація стимулює впровадження нових продуктів і послуг, які були б неможливі без технологічних рішень.

6. *Підвищення прозорості та контролю*. Цифрові інструменти дозволяють більш ефективно управляти ризиками, контролювати витрати, відстежувати КРІ у режимі реального часу, що сприяє підвищенню довіри з боку інвесторів, партнерів і споживачів.

Отже, цифрова трансформація – це не одноразовий проєкт, а тривалий стратегічний процес. Його успішність залежить від узгодженості дій керівництва, інвестицій у людський капітал та здатності до адаптації. Правильно сформована стратегія дозволяє не лише оптимізувати поточну діяльність, а й закласти підґрунтя для інноваційного зростання підприємства.

Список використаних джерел:

1. Yudina S., Lysa O., Razumova H., Oskoma O., Halahanov V. Management and administration of financial resources using digital technologies. Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series «Economics». 2024. № 11 (1). P. 92-102. <https://doi.org/10.52566/msu-econ1.2024.92>.

2. Разумова Г. В., Курносова О. І. Управління ризиками інвестиційної діяльності в умовах цифрової трансформації. Бізнес Інформ. 2024. № 3. С. 96–101. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-96-101>.

3. Nasiri M., Saunila M., Ukko J. Digital orientation, digital maturity, and digital intensity: Determinants of financial success in digital transformation settings. International Journal of Operations & Production Management, 2022. № 42 (13). С. 274-298. <https://doi.org/10.1108/ijopm-09-2021-0616>.

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Стратегічне управління підприємством давно вийшло за межі традиційного розуміння довгострокового планування. У міру ускладнення глобальних економічних процесів, зростання нестабільності, цифровізації бізнесу та зміни поведінки споживачів, з'являється потреба в нових підходах до формування стратегій розвитку підприємств. Класичні методи стратегування, орієнтовані на стабільне середовище з передбачуваною динамікою, дедалі частіше втрачають ефективність в умовах мінливих ринків, появи «цифрових гравців», нових соціальних запитів та ризиків. Сьогодні підприємства стикаються з цілою низкою викликів: від технологічних проривів до геополітичних загроз, від кризи ресурсів до посилення запиту на екологічну, соціальну та етичну відповідальність бізнесу. У цих умовах стратегія має бути не просто інструментом досягнення комерційних цілей, а комплексною системою управління змінами, що враховує інновації, цифрові тренди, нові моделі поведінки споживачів, сталий розвиток і культурну трансформацію всередині самої організації. Інноваційні підходи до стратегічного управління не лише оновлюють управлінські інструменти, а й змінюють логіку прийняття рішень, фокусуючи її на даних, гнучкості, колаборації та швидкій адаптації.

Сучасна економіка потребує нових підходів до стратегічного управління, які дозволяють підприємствам бути гнучкими, інноваційними та стійкими до змін. Інноваційні управлінські моделі дедалі частіше поєднують цифрові рішення, орієнтацію на клієнта, сталий розвиток і відкритість до партнерств. У таблиці 1 наведено основні інноваційні підходи до стратегічного управління та їх характеристики.

Таблиця 1

Характеристика інноваційних підходів до стратегічного управління підприємством

Підхід	Характеристика	Ключові переваги
Agile Strategy	Гнучке стратегічне управління, яке передбачає короткі ітерації, адаптацію до змін та активне залучення команд до формування цілей	Швидка адаптація до ринкових змін, підвищення командної залученості, скорочення часу на ухвалення рішень
Design Thinking у стратегуванні	Методологія, що орієнтована на глибоке розуміння потреб споживачів, генерацію креативних рішень та їх швидке прототипування	Людиноцентричний підхід, інноваційність, створення стратегій, що базуються на реальних болях клієнтів

Продовження таблиці 1

Підхід	Характеристика	Ключові переваги
Data-Driven Strategy	Прийняття стратегічних рішень на основі аналізу великих даних, штучного інтелекту, цифрових дашбордів	Обґрунтованість рішень, точніше прогнозування, оперативне реагування на відхилення
Еко-стратегування	Інтеграція екологічних, соціальних та управлінських аспектів у загальну стратегію підприємства	Формування стійкого іміджу, доступ до «зелених» інвестицій, відповідність глобальним трендам
Інклюзивне стратегування	Залучення до стратегічного процесу широкого кола стейкхолдерів - працівників, клієнтів, партнерів, громадськості	Прозорість, соціальна легітимність, підвищення підтримки стратегії з боку спільноти
Digital-First Strategy	Цифровізація є базовою основою всієї стратегії: від каналів збуту до бізнес-моделі та аналітики	Підвищення ефективності, автоматизація процесів, масштабованість бізнесу
Open Strategy	Стратегічне управління в умовах відкритості, обміну знаннями, колаборацій і крос-функціональної взаємодії	Посилення інноваційності, зменшення ризиків, інтеграція з глобальними мережами

Джерело: складено автором на основі [1, с. 65]; [2].

Ефективне стратегічне управління вимагає перегляду усталених моделей і впровадження гнучких, адаптивних рішень. Інноваційні підходи, такі як Agile, Data-Driven Strategy, Design Thinking, Digital-First, еко-стратегування, інклюзивне стратегування та Open Strategy, трансформують логіку прийняття управлінських рішень, орієнтуючи її на взаємодію, гнучкість, аналітичність і сталий розвиток. Їхнє впровадження забезпечує підприємствам здатність не лише реагувати на виклики зовнішнього середовища, а й проактивно формувати конкурентні переваги, адаптуючи стратегії до потреб ринку, клієнтів і суспільства. Сучасні компанії, які інтегрують ці підходи у власну систему стратегування, мають більше шансів на довготривалий успіх, інноваційне зростання та соціально відповідальне позиціонування.

Список використаних джерел:

1. Гребенікова О. В., Денисова Т. В., Іваницький Д. С. Аналіз методів оцінювання фінансового потенціалу підприємства. Часопис економічних реформ. 2021. № 4. С. 62–69.
2. Рудницька О., Комаровський А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. Економіка та суспільство, 2023. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128>.

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

В умовах воєнного стану в Україні стратегічне управління набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє туристичним підприємствам не лише адаптуватися до нестабільного середовища, а й зберігати життєздатність, оптимізувати внутрішні процеси, забезпечувати зайнятість, формувати антикризові моделі функціонування та своєчасно реагувати на зміни. Комплексне впровадження стратегічного менеджменту дає змогу більш ефективно використовувати економічні, організаційні та технічні ресурси підприємства, сприяючи його стійкому розвитку навіть у надзвичайних умовах.

Аналізуючи зміни обсягів наданих послуг туристичними підприємствами в Україні у 2024 році порівняно з довоєнним часом можна зробити висновки, що 75% підприємств зазнали суттєвого скорочення обсягів роботи, 10% компаній були змушені повністю припинити діяльність, а майже 50% компаній не мають жодних фінансових резервів (рис. 1).



Рис. 1. – Зміни обсягів наданих послуг туристичних підприємств в Україні
Джерело: [1]

До початку повномасштабної війни очікувалося, що туристична галузь разом із суміжними секторами забезпечить близько 1,3 мільйона робочих місць. Однак у поточних умовах в індустрії зайнято лише приблизно 600 тисяч осіб, що свідчить про втрату понад 700 тисяч потенційних робочих місць. Така динаміка означає значні втрати для національної економіки та розвитку регіонів. Водночас спостерігається висока плинність кадрів — до 40%, а наявний персонал часто потребує як професійної перепідготовки, так і психологічної підтримки [1].

Для забезпечення ефективного управління в умовах воєнного стану необхідним є розроблення та впровадження стратегій кризового менеджменту,

що дозволятимуть туристичним підприємствам оперативно адаптуватися до змін у політичному, економічному та соціальному середовищі. Такі стратегії мають бути спрямовані не лише на подолання наслідків поточної кризи, але й на формування адаптивних механізмів для майбутніх ризиків. Основні напрями стратегій кризового менеджменту [2]:

- Оцінка ризиків і сценарне планування. Впровадження системи моніторингу та аналізу ризиків дозволяє туристичним підприємствам вчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, прогнозувати можливі загрози та адаптувати свою діяльність відповідно до різних сценаріїв розвитку подій.

- Гнучке управління ресурсами. В умовах обмеженого фінансування і нестабільного попиту необхідно оптимізувати використання людських, фінансових та матеріальних ресурсів. Це включає тимчасове перепрофілювання послуг, зниження витрат, скорочення адміністративного персоналу або перехід на дистанційні моделі обслуговування.

- Підтримка персоналу та управління людським капіталом. Збереження ключових працівників і формування командної згуртованості через антикризові комунікації, навчання, перекваліфікацію та психологічну підтримку є важливим інструментом збереження ефективного управління підприємством у нестабільних умовах.

- Цифровізація та діджитал-комунікації. Впровадження цифрових технологій (онлайн-букінг, віртуальні тури, CRM-системи, таргетинг у соцмережах) сприяє збереженню контакту з клієнтами, просуванню актуальних пропозицій та підвищенню лояльності до бренду навіть у періоди низької туристичної активності.

- Антикризовий маркетинг. В умовах війни важливо адаптувати маркетингові стратегії, зосереджуючи увагу на безпечних маршрутах, соціальній відповідальності бізнесу та прозорій комунікації з туристами щодо змін у послугах, безпеці та умовах бронювання.

Отже, у період воєнного стану в Україні питання стратегічного планування набуває особливої ваги, оскільки саме адаптивність та гнучкість бізнес-моделей визначають здатність туристичних підприємств виживати в умовах кризових викликів. У цьому контексті подальша розробка та вдосконалення бізнес-стратегій є ключовим чинником комерційної ефективності та відновлення сфери туризму.

Список використаних джерел:

1. Огляд туристичної галузі в Україні: виклики, нові напрями та перспективи / Kyivstar Business Hub 5 травня 2025 URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/oglyad-turistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-vikliki-novi-napryamki-ta-perspektivi>.

2. Карий О. І., Стрільчук Р. М., Кисельов О. А. Стратегічні напрями розвитку туристичного бізнесу України // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, № 13, 2024. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-13-03-02/2024-13-03-02>.

СТРАТЕГІЯ МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Непередбачуваність зовнішнього середовища ускладнює прогнозування майбутнього та підсилює активність діяльності підприємства, вимагаючи особливої стратегії розвитку. Складність зовнішнього середовища в Україні підсилюється воєнними діями, зруйнованою інфраструктурою та логістичними ланцюгами, нестачею кваліфікованого персоналу, відсутністю кадрів тощо. Саме тому пошук моделей успішного масштабування бізнесу є важливим завданням для українських підприємств, від вирішення якого залежить подальше функціонування економіки та відновлення країни.

Існує багато визначень поняття «масштабування бізнесу». До прикладу, дослідники Яровенко Т. С., Гірман Н. П., Саєнко К. В., наводячи різні трактування зазначають, що «стратегія розширення або масштабування бізнесу в загальному розумінні є нарощення його масштабів задля забезпечення стабільного зростання та конкурентоспроможності на ринку в довготерміновій перспективі. Вона може виражатися у кількісному збільшенні обсягів виробництва й чисельності клієнтів, розширенні мережі збуту, упровадженні інновацій та нових напрямків діяльності тощо». Автори вважають, стратегія, вимагає певних узгоджених дій та реалізується, коли компанія готова до неї [1, с.156].

Для стратегії швидкого масштабування бізнесу характерно використання нестандартних підходів та інноваційних рішень задля досягнення визначених цілей на основі інтенсифікації наявних ресурсів компанії, що потребує використання сучасних управлінських технологій і інструментів таких, як CRM-системи, ERP тощо, які сприяють масштабуванню бізнесу без збоїв та зменшують вплив людського фактору на оперативність прийняття рішень.

Реалізація стратегії масштабування бізнесу потребує постійного вимірювання KPI та розробки адаптаційних дій у випадку негативних результатів. Цей процес вимагає контролю грошових потоків, маржинальності, рівня витрат, а системне зростання витрат над прибутками потребує детального фінансового багатоваріантного планування.

Із початком повномасштабного агресивного вторгнення Росії до України вітчизняні підприємства були вимушені в короткий термін переформувати управління всіма процесами до умов невизначеності й критичності [2], оперативно знайти нові напрями розвитку та способи функціонування на ринку для забезпечення майбутньої конкурентоспроможності, а іноді масштабування бізнесу потребувало «бурхливого зростання». Наприклад, унаслідок російських агресивних дій була зруйнована інфраструктура та заблоковані порти у Великій Одесі, через які до війни проходило понад 70% українського експорту, що змусило українські логістичні компанії переорієнтуватися на альтернативні

маршрути через Польщу, Румунію та інші країни та швидко збільшити обсяг автомобільних перевезень. При стрімкому розвитку спостерігалось розбалансування робочих процесів, створення надмірних навантажень на персонал і погіршення якості обслуговування, що в умовах психологічного навантаження, обумовленого війною, призводило до збільшення помилок та аварій.

У той же час сучасна практика українського бізнесу демонструє успішні приклади використання стратегії масштабування бізнесу в умовах війни як засіб реагування на виклики зовнішнього середовища без попередньої тривалої підготовки. Такі дії обов'язкове передбачають підвищення ефективності управління компанією, детального покрокового багатоваріантного планування з відокремленням ключових напрямків і показників діяльності, швидкого реагування відповідно до розроблених варіантів.

На сьогодні українські підприємці мають успішні моделі масштабування бізнесу в сучасних умовах. До прикладу, міжнародна поштово-логістична група компаній Meest визначила для себе наступну місію: «Будуємо бізнес там, де є українці», на основі якої відбувається масштабування з ключовими напрямками: глобалізація та цифровізація. Для реалізації визначених пріоритетів було обрано чотири моделі: перша та остання миля, співпраця з e-commerce, B2B-forwarding, грошові перекази та етнологістика [3].

Розуміння ефективного масштабування бізнесу було покладено в основу розвитку мережі діагностичних центрів «Сінево Україна», функціонування якої, за думкою заступника генерального директора Миколи Скавронського, схожа на виробництво сталі, а якісний продукт за конкурентною ціною можна отримати лише за великих масштабів. Саме тому задля успішного функціонування компанія створила розгалужену мережу відділень, щоб бути ближчими до клієнта, але з врахуванням певної відстані, яку людина готова подати заради отримання послуги та застосовувала модель франчайзингу[3].

Отже, успішне масштабування бізнесу створює основу підсилення майбутньої конкурентоздатності підприємства та потребує чіткого структурування основних бізнес-процесів для автоматизації управлінських й організаційних дій, впровадження інноваційних ідей та креативного вирішення поточних завдань.

Список використаних джерел:

1. Яровенко Т. С., Гірман Н. П., Саєнко К. В. Поняття та особливості масштабування бізнесу в умовах сучасних викликів. ГЕВ. Т.: ТНТУ, 2024. Том 89. № 4. С. 155–160. <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46465>.
2. Бугайчук В., Кривульський, Є., Глюза, К. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81>.
3. Масштабування бізнесу в умовах війни: вдалі кейси з різних індустрій. Як глобалізація рятує бізнес і чому зараз час вкладати в Україну
URL:<https://mind.ua/publications/20291987-masshtabuvannya-biznesu-v-umovah-vijni-vdali-kejsi-z-riznih-industrij>.

Таран О.М.

к.е.н., доцент

Гур'єва Т.В.

здобувачка магістерського рівня вищої освіти
Державний біотехнологічний університет (Україна)

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

В умовах політичної невизначеності та нестабільності, що характеризує сучасне зовнішнє середовище, вітчизняні підприємства стикаються з численними викликами, які потребують високого рівня гнучкості та здатності до адаптації. Основною проблемою є необхідність побудови такої системи управління, яка не лише дозволяє реагувати на короткострокові зміни, але й забезпечує довгострокову стабільність і розвиток. Невизначеність у політичній та економічній сферах призводить до зростання ризиків, які можуть суттєво впливати на стратегії організацій, ускладнюють процес планування та знижують передбачуваність зовнішнього середовища [1].

Стратегічне управління означає дії, що спрямовані на створення та підтримку відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі. Це дає змогу набувати конкурентних переваг і забезпечувати довгострокове виживання, досягаючи своїх цілей. Підприємства, які впроваджують стратегічне управління, зосереджуються на майбутніх наслідках своїх рішень, що дозволяє їм мати ширше бачення проблеми. Таким чином, вони відмовляються від неефективних напрямків розвитку ще до того, як отримають незадовільні результати; прагнуть першими зайняти перспективні сегменти ринку, а не обіграти конкурентів будь-якою ціною; і вміють бачити нові можливості в поточних проблемах. Варто відзначити, що метою стратегічного управління організацією є створення динамічної системи, здатної своєчасно реалізувати цілі та стратегії та на цій основі розробка системи планування як інструменту реалізації стратегічних орієнтирів для вдосконалення організації та її складових. Звичайно, кожна з бізнес-стратегій сучасних підприємств у динамічних ситуаціях розглядається в систематичній (явній) формі та розробляється та реалізується з використанням стратегічних концепцій, які часто називають «філософією» бізнесу.

У ході розвитку теорія стратегії виробила багато різних моделей стратегічного менеджменту. Найбільш відомі з них запропоновані Дж. Томпсоном, Ф. Девідом, Р. Линчем, та, по-суті, є відображенням єдиного підходу до розуміння моделі стратегічного управління. Відповідно до цього підходу, найбільш укрупненими є наступні чотири етапи, або фази, стратегічного циклу організації: 1) стратегічний аналіз; 2) розробка стратегії (стратегічний синтез-розвиток); 3) реалізація стратегії; 4) стратегічний контроль. Стратегічне управління – це перш за все складна система, у якій відбуваються процеси аналізу, розробки, реалізації та контролю стратегій, направлених на досягнення місії та цілей функціонування організації.

Гречан А. П., Шатіло О. В. вважають, що «система стратегічного управління представляє собою певну філософію, яка не може бути зведеною до набору готових формалізованих правил та процедур. Вона ґрунтується на творчому мисленні та теоретичних знаннях менеджера» [2]. До того ж формування системи стратегічного управління вимагає суттєвих грошових та часових вкладень, задля забезпечення постійного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища та розробки і виконання стратегії.

Таран О.М. та ін. дослідники наголошують на тому, що методологічною основою стратегічного управління є системний підхід, тому організацію характеризують такі особливості: змінність окремих її складових; особливість і непередбачуваність поведінки системи в певних умовах; здатність адаптуватися та визначати моделі поведінки, протидіяти руйнівним тенденціям; прагнення до стратегічного бачення та цілевстановлення усередині системи. Запропонована система стратегічного управління складається з підсистем, таких як методологія стратегічного управління, технологія стратегічного управління та самого процесу стратегічного управління. Вищезгадані підсистеми забезпечуються взаємодією місії, цілей, стратегії, організаційної структури та організаційної культури [3].

У наукових дискусіях, присвячених питанням стратегічного управління організацією, існує загальне розуміння щодо базових принципів цього процесу. До них належать: – кожна обрана стратегія повинна бути орієнтована на досягнення конкретного результату; – розвиток системи стратегічного менеджменту організації має відбуватися безперервно, забезпечуючи її здатність до адаптації в умовах змінного середовища; – наукова обґрунтованість підходів, форм і методів управління; – комплексний підхід до формування та оновлення моделі стратегічного управління мінімізує можливі суперечності між цілями різних рівнів управління організації; – послідовне виконання етапів процесу та системність у забезпеченні зворотного зв'язку; – унікальність моделі стратегічного управління проявляється через адаптацію її параметрів до особливостей діяльності та структури конкретного підприємства; – використання невизначеності як джерела стратегічних можливостей.

Список використаних джерел:

1. Вовк, В., & Дорошенко, В. (2024). Формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, (68). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68>.
2. Гречан А. П., Шатіло О. В. Передумови застосування стратегічного управління на сучасних підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського Університету*. 2020. № 55. С. 90–96. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2020.1\(55\).90-96](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2020.1(55).90-96).
3. Таран О.М., Філімонов Ю.Л., Таран Ю.С. Теоретичні засади формування системи стратегічного управління організацією. *Вісник ХНАУ Серія «Економічні науки»*. Зб. наук. праць / Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Харків, 2019. № 3. С. 106-118.

Таран О.М.

к.е.н., доцент

Пасемко Г.П.

д-р наук з держ. упр., професор

Державний біотехнологічний університет (Україна)

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ФОРСАЙТУ В СИСТЕМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Вивчення поняття «стратегічне управління» доводить, що стратегічне управління є комплексною системою постановки та реалізації стратегічних цілей, заснованих на прогнозуванні середовища і виробленні способів адаптації до її змін, а також впливу на неї. Завдання стратегічного управління включають: забезпечення цільової спрямованості всієї діяльності організації; облік впливу зовнішнього середовища; виявлення нових можливостей розвитку і факторів загрозливого характеру. Таким чином, основною складовою стратегічного управління є прогнозування можливих позитивних та негативних наслідків. Водночас нині відсутні ефективні методи та методики прогнозування можливого майбутнього для певних галузей життєдіяльності суспільства[1]. На сьогодні виникає проблема обґрунтування інноваційних методів прогнозування можливого майбутнього для попередження потенційних загроз та ризиків для діяльності організації.

Фактори непереборної сили, колінеарні негативним векторам коронавірусної пандемії та повномасштабної війни в Україні, створюють негативні прогнози умов функціонування бізнесу і національної економіки. Тому сьогодні таргетування форсайт-сценаріїв та стратегічних інсайтів, що створюють орієнтири й фокуси напрямків розвитку, зокрема для суб'єктів ресторанного бізнесу є важливим завданням наукових досліджень. Оскільки стовпами прогнозування є апостеріорний механізм ведення бізнесу і трендові очікування, форсайт-моделювання потребує систематизації та узгодження методологій, спрямованих на хеджування ризиків і розробку форсайт-сценаріїв [2].

Як і будь-яке нове поняття, яке ще тільки «вбудовується» в систему уявлень про розвиток суспільства, Форсайт має багато визначень. Так, змістовний аналіз дефініції «форсайт» демонструє наступні характеристики:

- як процесу (систематичної спроби) прогнозування майбутнього через формат сканування зовнішнього середовища, створення бажаного образу, метою якого є визначення рівнів стратегії [3];
- як системи методів експертної оцінки довгострокових перспектив інноваційного розвитку, технологічних проривів;
- як інструменту формування впевненості у майбутньому, розуміння його можливостей та ризиків, а також розробки середньо- та довгострокової стратегії розвитку [4];
- як здатності правильного усвідомлення майбутнього та планування дій на основі цих знань [5].

Отже, на практиці форсайт-проект складається з комбінації декількох методів. Під час його вирішення слід урахувати такі критерії: наявність ресурсів для фінансування та час; необхідний рівень участі експертів і зацікавлених сторін; комбінації методів дають змогу збалансувати виявлені недоліки, але потребують значних витрат; використовувати один метод у поєднанні з іншими як основу або доповнення до основного методу (рідше використовують окремі формальні методи, частіше це комбінація декількох методів); очікуваний прогнозований результат (орієнтація на процес передбачає використання методів, очікувані результати форсайту (орієнтація на процес передбачає використання методів, що дають змогу взаємодіяти різним групам; орієнтація на продукт передбачає використання методів, що дають конкретний результат); кількісні та якісні вимоги до даних, що надаються з використанням певних методів; методологічна компетентність осіб, які здійснюють форсайт.

Список використаних джерел:

1. Бал, М. (2021). Теоретичні засади запровадження форсайту в систему стратегічного управління публічною безпекою країни. *Науковий вісник: Державне управління*, (3(9)), 87–101. [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-3\(9\)-87-10](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-3(9)-87-10).
2. Л. Бовш, І. Комарніцький, К. Приходько, О. Олійник Форсайт розвитку ресторанного бізнесу. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2023. Т.6, №1. С.8-26. URL: <http://restaurant-hotel.knukim.edu.ua/article/view/278468/273306>.
3. Квітка, С.А. (2016). Форсайт як технологія проектування майбутнього: новітні механізми взаємодії публічної влади, бізнесу та громадянського суспільства. *Аспекти публічного управління*, 8, 5–15. <https://doi.org/10.15421/151635>.
4. Скрипниченко, М.І. (Ред.). (2021). Інституційно-організаційні основи проведення форсайт-дослідження «Економіка України –2050» [Колективна монографія]. Інститут еконо-міки та прогнозування НАН України. URL: http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2022/04/Forsite_Ukraine_2050-3.pdf.
5. Session. (n.d.). In Cambridge Dictionary. Retrieved February 20, 2023, from <http://surl.li/fbli> World Intellectual Property Organization. (2022). Global Innovation Index 2022. Ukraine. URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_2000_2022/ua.pdf.

ІНТЕГРОВАНІЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ СТІЙКОСТІ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

Сучасні умови господарювання характеризуються зростанням невизначеності, динаміки та складності середовища, у якому функціонують підприємства, і яке дедалі частіше описується через концепт VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity), що вже давно перестав бути лише метафорою, а став реальною характеристикою ринкових і галузевих процесів. Суб'єкти господарювання стикаються з багатьма зовнішніми викликами, що зумовлюють необхідність формувати здатність бізнес-моделі до довгострокової адаптації та стійкості.

Традиційні методики оцінювання ефективності підприємств орієнтовані переважно на фінансові показники, які не дають відповіді на питання про здатність організації реагувати на зміни та долати виклики; внаслідок цього поза увагою залишаються такі важливі аспекти, як рівень інноваційності, якість клієнтських відносин, ефективність операційних процесів чи організаційна гнучкість. Це означає, що підприємства часто отримують лише фрагментарне уявлення про власний стратегічний потенціал, не завжди вчасно виявляючи «слабкі місця» бізнес-моделі, які знижують її життєздатність у часі.

Інтегрований підхід до оцінювання трансформації бізнес-моделей дозволяє поєднувати фінансові й нефінансові параметри в єдиній системі, що відображає не лише результати діяльності, а й процеси перебудови та адаптації. Концептуальною основою цього підходу виступає синергія двох теоретичних напрямів: збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), розробленої R. Kaplan і D. Norton [1], що передбачає врахування багатовимірності результативності, та концепції динамічних здатностей підприємства, запропонованої D. Teece [2], яка пояснює механізми sensing–seizing–transforming і дає змогу зрозуміти, яким чином організації адаптують свої бізнес-моделі у мінливому середовищі.

Наукова література останніх років підтверджує, що багатовимірні методики є продуктивнішими за традиційні. Так, T. Clauss [3] розробив валідовану шкалу Business Model Innovation, яка дозволяє кількісно оцінювати зміни у логіці створення, пропозиції та захоплення цінності. B. Kump та співавт. [4] запропонували 14-пунктну шкалу вимірювання динамічних здатностей, що дозволяє фіксувати рівень sensing, seizing та transforming на рівні підприємства. Узагальнення цих підходів створює методологічний фундамент для інтегрованої оцінки, яка поєднує кількісні й якісні виміри.

Запропонована інтегрована оцінка трансформації бізнес-моделей ґрунтується на п'яти блоках, які відображають ключові аспекти життєздатності підприємства, а саме: фінансову ефективність, клієнтську цінність, операційну ефективність, інноваційність і розвиток, а також адаптацію організації та

персоналу. Кожен із блоків містить власну групу індикаторів, що дозволяють оцінити як здатність підприємства досягати результатів, так і його потенціал до майбутньої адаптації. Підхід передбачає аналіз балансу між блоками: коли всі вони демонструють узгодженість, інтегральний показник сигналізує про стійкість бізнес-моделі, тоді як суттєве відставання одного з вимірів свідчить про наявність «слабкого місця», яке знижує життєздатність системи. Так, висока фінансова результативність без належної інноваційності або організаційної гнучкості може виявитися нетривкою у випадку швидких змін середовища.

Методика передбачає нормування індикаторів і зважене агрегування результатів у єдиний інтегральний показник, причому визначення вагових коефіцієнтів здійснюється через експертні процедури, що дозволяє врахувати як наукову логіку, так і практичний досвід фахівців та забезпечити порівнянність результатів між підприємствами й галузями. Інтегральний показник забезпечує можливість формування рейтингів, відстежування динаміки трансформацій і застосування результатів для стратегічного бенчмаркінгу.

Практичне використання інтегрованої оцінки доцільне як інструмент сценарного моделювання, у межах якого підприємство розраховує інтегральний показник у базовому, оптимістичному та стресовому сценаріях і порівнює результати для визначення рівня стійкості бізнес-моделі, ідентифікації критичних параметрів, які потребують корекції, та формування обґрунтованих стратегій трансформації бізнес-моделі.

Наукова новизна інтегрованої оцінки полягає в поєднанні фінансових і нефінансових параметрів у єдиній системі вимірювання, що дозволяє здійснювати як міжгалузеві, так і міжфірмові порівняння та виявляти вузькі місця бізнес-моделі, які обмежують її стійкість.

Таким чином, інтегрований підхід до оцінювання трансформації бізнес-моделей постає як сучасний інструмент стратегічного управління, здатний урахувати багатовимірність результатів і процесів, відображати рівень стійкості бізнесу й сприяти формуванню стратегій, спрямованих на розвиток у турбулентному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
2. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal. 2007. Vol. 28, No. 13. P. 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
3. Clauss T. Measuring business model innovation: Conceptualization, scale development, and proof of performance. R&D Management. 2017. Vol. 47, No. 3. P. 385–403. <https://doi.org/10.1111/radm.12186>
4. Kump B., Engelmann A., Kessler A., Schweiger C. Toward a dynamic capabilities scale: Measuring organizational sensing, seizing, and transforming capacities. Industrial and Corporate Change. 2019. Vol. 28, No. 5. P. 1149–1172. <https://doi.org/10.1093/icc/dty054>

Трунько В.С.
здобувачка 41 групи ФФБС
Лапіна І.С.
к.е.н., доцент кафедри ФМФР
Одеський національний економічний університет (Україна)

ВИЗНАЧЕННЯ ПОТРЕБИ ПІДПРИЄМСТВА В ОБОРОТНИХ КОШТАХ

В умовах сучасної економіки, що характеризується високим рівнем конкуренції, динамічними змінами ринкової кон'юнктури та нестабільністю зовнішнього середовища, ефективне управління фінансовими ресурсами стає визначальним чинником успішної діяльності будь-якого підприємства. Одним із ключових елементів у цьому процесі є оборотні кошти, адже саме вони забезпечують безперервність виробничого циклу, своєчасність постачання сировини та матеріалів, підтримання необхідних запасів, реалізацію готової продукції та виконання фінансових зобов'язань.

Оборотні кошти – це активи підприємства, що використовуються підприємством протягом дванадцяти місяців або операційного циклу, якщо він є більшим, та переносять свою вартість на вартість новоствореної продукції повністю, забезпечуючи безперервний процес виробництва і реалізації продукції [1, с. 18]. Для забезпечення ефективного управління оборотними коштами підприємство повинно постійно оцінювати поточний рівень своїх ресурсів та вчасно реагувати на виявлені потреби.

Необхідність коригування обсягу оборотних коштів визначається на основі системного аналізу фінансового стану підприємства та оцінки динаміки основних показників його діяльності. Збільшення обсягу оборотних коштів є доцільним у випадках, коли підприємство стикається з перебоями у виробничому процесі через нестачу сировини чи матеріалів, має труднощі з виконанням замовлень через дефіцит готової продукції, затримує розрахунки з постачальниками або бюджетом, а також при зростанні обсягів виробництва і реалізації, що потребує формування додаткових запасів для задоволення підвищеного попиту. Додатковим індикатором є наявність касових розривів, які свідчать про обмеженість ліквідних ресурсів та дефіцит оборотних коштів. Зменшення обсягу оборотних коштів є виправданим за умов накопичення надмірних запасів виробничих ресурсів і готової продукції, уповільнення оборотності активів, суттєвого зростання дебіторської заборгованості з тривалими строками погашення або утворення значних залишків грошових коштів, що не використовуються у виробничій чи інвестиційній діяльності.

У кожного підприємства для забезпечення нормального процесу виробництва має бути відповідна кількість оборотних коштів [2, с. 182]. Помилки у розрахунках можуть призвести до фінансових втрат і зниження конкурентоспроможності. Тому важливим завданням фінансового менеджменту є регулювання рівня оборотних коштів за допомогою різних управлінських інструментів (табл. 1).

Таблиця 1

Інструменти регулювання обсягу оборотних коштів

Інструмент	Сутність	Очікуваний ефект
Управління запасами	Оптимізація норм сировини, матеріалів і готової продукції, удосконалення логістики	Скорочення витрат на зберігання, забезпечення ритмічності виробництва
Регулювання дебіторської заборгованості	Встановлення чітких умов розрахунків із покупцями, контроль строків погашення боргів, використання факторингу	Прискорення надходження грошових коштів, зниження ризику не платежів
Управління кредиторською заборгованістю	Використання відстрочки платежів постачальникам, погодження вигідних умов розрахунків	Підтримання ліквідності, зменшення потреби у додатковому фінансуванні
Управління грошовими потоками	Планування надходжень і витрат, формування резервних фондів, вибір оптимальних форм розрахунків	Забезпечення платоспроможності, уникнення касових розривів
Скорочення виробничого циклу	Впровадження нових технологій, автоматизація процесів, раціоналізація використання ресурсів	Зменшення потреби у фінансуванні незавершеного виробництва

Джерело: складено автором на основі даних [3, с. 192].

Використання наведених інструментів дозволяє підприємству уникнути як нестачі, так і надлишку оборотних коштів, підвищуючи ефективність використання ресурсів і знижуючи фінансові ризики.

Отже, ефективне управління оборотними коштами є необхідною умовою стабільного функціонування та розвитку підприємства. Використання інструментів регулювання обсягу обігових коштів дозволяє підприємству досягти оптимального балансу між забезпеченням безперервності діяльності та ефективним використанням фінансових ресурсів. Таким чином, раціональне формування та своєчасне коригування рівня оборотних коштів виступає важливим чинником підвищення конкурентоспроможності та довгострокової фінансової стійкості підприємства.

Список використаних джерел:

1. Бровко Л. І., Юрченко А. А., Королькова Т. В. Оптимізація оборотних активів та їх вплив на діяльність підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 2. С. 16-22. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2021/5.pdf (дата звернення: 10.08.2025).

2. Мазур Д., Мазур О., Мазур Г. Формування та використання оборотних коштів в системі управління фінансовим станом підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2023. № 5. С. 181-185. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/381/387> (дата звернення: 11.08.2025).

3. Гаватюк Л., Пілат А. Удосконалення механізму управління оборотними активами як умова ефективного функціонування підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 1. С. 189-194. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1233/1257> (дата звернення: 11.08.2025).

Филюк Г.М.,
д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки підприємства,
Кузьменко О.В.
аспірант
Київський національний університет ім. Т. Шевченка (Україна)

ГНУЧКІ АДАПТАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ІТ-БІЗНЕСУ

Сучасне глобальне бізнес-середовище характеризується високим рівнем турбулентності та невизначеності, що зумовлено комбінацією економічних, політичних, безпекових і технологічних чинників. До ключових детермінантів глобальної нестабільності належать: війна з РФ, енергетичні та логістичні кризи, а також стрімкий розвиток цифрових технологій і пов'язані з ним ризики кібербезпеки [1].

В умовах таких трансформацій особливо вразливими є малі та середні підприємства (МСП), що мають обмежені фінансові та організаційні ресурси для подолання зовнішніх шоків. Українські ІТ-компанії, як складова глобальної цифрової економіки, одночасно зіткнулися з викликами повномасштабної війни, необхідністю збереження експортних позицій і швидкої інтеграції у світові ринки в умовах посилення конкуренції [2].

Разом з тим ІТ-галузь України стала одним із ключових стабілізаційних факторів економіки, продемонструвавши стійкість навіть у пікові періоди кризи 2022–2023 рр. Це свідчить про високий адаптаційний потенціал сектору, проте водночас виявляє структурну потребу у формуванні стратегій нового покоління, здатних не лише забезпечувати виживання бізнесу, але й створювати умови для його сталого розвитку в посткризовий період [3].

У науковій літературі зростає інтерес до концепції адаптивних стратегій, що поєднують проактивність, динамічну реакцію на зовнішні зміни та інноваційність бізнес-моделей. На відміну від традиційних оборонних стратегій, вони спрямовані на швидку перебудову операційних процесів, диверсифікацію ринків і продуктів, інтеграцію цифрових технологій та організаційне навчання, забезпечуючи бізнесу не лише мінімізацію втрат, а й конкурентні переваги в умовах глобальної нестабільності. Для систематизації чинників стійкості та антикрихкості організацій у цифровій економіці Sagala та Ōgi провели систематичний огляд літератури й тематичний аналіз, інтегрувавши положення теорії динамічних можливостей та концепцій стійкості й антикрихкості. Результатом став концептуальний фреймворк стратегії цифрової трансформації для підвищення стійкості та антикрихкості МСП, що розглядає цифрову трансформацію як стратегічний процес, який охоплює розвиток цифрових компетенцій, інноваційне лідерство, управління знаннями та партнерські екосистеми. Фреймворк демонструє, як ці чинники забезпечують перехід від адаптивної стійкості до здатності організацій зміцнювати конкурентні позиції навіть у кризових умовах [4, с. 514–515].

З огляду на специфіку розвитку українських ІТ-компаній в умовах війни, високої невизначеності та прискореної цифрової трансформації, базовий фреймворк потребує адаптації до національного контексту (рис. 1).



Рис. 1. Удосконалений фреймворк цифрової трансформації МСП

Удосконалена концептуальна модель стратегії цифрової трансформації для підвищення стійкості та антикрихкості МСП доповнена низкою елементів, що відображають сучасні виклики українського бізнес-середовища. На стратегічному рівні інтегровано кіберстійкість і цифрову безпеку, інтелектуальну аналітику та автоматизацію, а також глобальну інтеграцію для посилення міжнародної конкурентоспроможності. На операційному рівні враховано партнерські інноваційні екосистеми та управління талантами разом із психологічною стійкістю персоналу, що забезпечує ефективність організаційних процесів. На теоретичному рівні додано сценарне планування та фінансову стійкість для підвищення здатності компаній адаптуватися до кризових умов і мінімізувати ризики.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що в умовах глобальної нестабільності український ІТ-бізнес потребує гнучких адаптаційних стратегій, здатних забезпечити не лише стійкість, а й зростання конкурентоспроможності. Удосконалений фреймворк цифрової трансформації МСП створює основу для переходу від базової стійкості до антикрихкості та ефективного розвитку в умовах кризи.

Список використаних джерел:

1. OECD. Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні. 2024. URL: <https://www.oecd.org/uk/publications/5d9e86a7-uk.html>

2. How Kharkiv's tech start-ups became the ultimate test of business resilience. Financial Times. 2024.

3. Українська техгалузь на третій рік війни: результати IT Research Ukraine 2024. Стійкість як нова реальність. 2024. URL: <https://surl.gd/nafhge> (дата звернення: 13.08.2025).

Sagala G.H., Őri D. Exploring digital transformation strategy to achieve SMEs resilience and antifragility: a systematic literature review. Journal of Small Business & Entrepreneurship. 2024. Vol. 37, Issue 3. P. 1–30. DOI: <https://doi.org/10.1080/08276331.2024.2392080>.

КОМПЛАЄНС-КОНТРОЛЬ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний бізнес зазнає постійного випробування на стійкість своєї життєздатності. Одним з основних інструментів, який має забезпечувати самодостатній розвиток бізнесу на основі резильєнтності є розроблена стратегія та контроль за її виконанням на рівні тактичних і оперативних дій щодо здійснення господарської діяльності.

Під розробкою стратегії слід розуміти безперервний процес, що складається з планування, реалізації, контролю, аналізу і оцінювання результатів та наслідків, діагностики причин досягнення чи недосягнення визначеного стану розвитку, уточнення дій з метою підтримки актуальності подальшого її виконання.

В контексті здійснення контролю за виконанням стратегії розвитку підприємства наведемо офіційну точку зору щодо тлумачення сутності цього поняття відносно бізнесу виходячи з документів виконавчих органів влади України [1; 2].

Відповідно до цих документів, загальну стратегію діяльності підприємства доцільно розглядати як алгоритмічне поєднання національної, корпоративної та бізнес-стратегії.

Корпоративна стратегія господарської організації формується виходячи із напрямів підтримання бізнесу на державному і територіальному рівні щодо тривалого періоду розвитку, як правило, протягом 5-10 років з максимальною деталізацією видів діяльності, основних принципів роботи, сфер внутрішнього і зовнішнього середовища та методів управління.

Головним компонентом корпоративної стратегії є бізнес-стратегія, яка включає розвиток окремих бізнес-процесів господарської організації: придбання економічних ресурсів, здійснення виробництва, постачання товарних об'єктів та виконання інвестиційно-інноваційної діяльності.

Окремо необхідно виділяти функціональні стратегії, які визначаються відносно структурних підрозділів як центрів відповідальності господарської організації, що забезпечують операційні процеси і виконання планів бізнесу по створенню доданої вартості та забезпечення функцій управління.

Стратегія розвитку господарської організації є об'єктом комплаєнс-контролю, а її виконання забезпечується шляхом моніторингу комплаєнс-загроз та оперативної розробки і впровадження заходів з метою створення резильєнтних умов господарської діяльності.

Контроль стратегії розвитку підприємства – це систематичний процес моніторингу та оцінки її виконання, виявлення відхилень від запланованих показників та вжиття коригувальних заходів для забезпечення досягнення цілей. Основою його є комплаєнс-контроль, який включає збір та аналіз інформації,

порівняння фактичних результатів з плановими, виявлення причин відхилень та прийняття рішень щодо подальших дій.

Комплаєнс-контроль стратегії – це алгоритми та механізми, які господарська організація застосовує для запобігання, виявлення та усунення випадків невідповідності фактичних показників господарської діяльності встановленим нормам.

Здійснення комплаєнс-контролю передбачає визначення параметрів (ключових показників), встановлення стандартів і критеріїв (еталонних значень), систематичне формування інформації (стратегія і фактичний стан), проведення аналітичних процедур (порівняння, виявлення відхилень та їх причин), вжиття коригувальних заходів щодо відхилень (розробка та реалізація заходів для усунення причин відхилень, перегляд стратегії).

Основними показниками в системі комплаєнс за якими має відбуватися контроль стратегії господарської діяльності є:

1) додана вартість як різниця між доходами господарської організації і спожитими для їх створення придбаними ресурсами, які формують матеріальні та прирівняні до них витрати, в розрізі елементів її розподілу: суми зносу необоротних активів, вартості робочої сили, податкових платежів і чистого прибутку;

2) ринкова вартість бізнесу як грошова сума за яку господарська організація могла б бути продана на відкритому на конкурентному ринку враховуючи її прибутковість, ризики, активи, власний капітал, трудові ресурси, репутацію та інші фактори, що впливають на ціну, яку готовий заплатити реальний покупець;

3) результат ефективності використання потенціалу авансованих у бізнес активів, власного капіталу, витрат ресурсів та створеного доходу відповідно за індикаторами відношення чистого прибутку до їх величини;

4) автономія бізнесу як частка власного капіталу у загальній сумі фінансових ресурсів, що гарантують функціонування господарської організації, яка є основним фактором забезпечення її кредитоспроможності і економічної безпеки.

Система комплаєнс-контролю стратегії розвитку є сучасним інструментом забезпечення тісноти взаємозв'язків господарської організації із зовнішнім і внутрішнім бізнес середовищем, підвищення рівня прозорості та резильєнтності бізнесу до викликів і загроз ринкового оточення.

Список використаних джерел:

1. Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=774f2cbc-0f6b-4413-8848-bdee7d3751e1&title=StrategichneIFinasovePlanuvannia>.

2. Порядок подання і затвердження стратегічного плану розвитку, звіту про виконання стратегічного плану розвитку та інформації про затвердження стратегічних планів розвитку суб'єктів господарювання державного сектору економіки та їх виконання: Наказ Мінекономіки України від 01.09.2022 р. № 2897. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1059-22#Text>.

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРИВАТНИХ ПІДПРИЄМСТВ В БРАЗИЛЬСЬКОМУ ОБОРОННОМУ КОМПЛЕКСІ (70-ТІ -80-ТІ РОКИ ХХ СТОЛІТТЯ)

Особливістю розвитку оборонного комплексу Бразилії є те, що на відміну від більшості країн світу основні його виробничі потужності завжди концентрувалися в приватному секторі.

На початку 70-х років минулого століття основу озброєння збройних сил Бразилії складала військова техніка, що була придбана у США ще в 50-х - 60-х роках минулого століття в рамках Програми військової допомоги [1, с. 107]. У 1970-х роках Бразилія почала впроваджувати політику імпортозаміщення в оборонній сфері, керуючись Доктриною національної безпеки, яка пов'язувала військову модернізацію з економічним розвитком. Державні інвестиції в науку та технології, зокрема через Технологічний інститут аеронавтики, створили основу для партнерства між військовими, університетами та приватними компаніями. Поява європейських виробників дозволила диверсифікувати постачальні ланцюги. Європейські фірми відіграли важливу роль у подальшому розвитку військово-промислового комплексу, надавши не лише новітні технології, але й виступивши в якості партнерів у створених спільних підприємствах.

Поряд з цим, державні інституції відігравали провідну роль в захисті підприємств від недобросовісної конкуренції, створюючи для них специфічні ніші на ринку з метою уникнення дублювання функцій. Після створення у липні 1975 року Indu'stria de Material Belico do Exercicio (IMBEL) держава значно посилила свій вплив, взявши на себе виконання ряду ключових функцій в оборонній промисловості, серед яких: співпраця в плануванні та виробництві оборонної продукції, сприяння поширенню технологій, створення технічних та фінансових стимулів для розгортання нових виробництв [2, с. 92].

Бразильське «економічне диво» 1960-1970-х (зростання ВВП на 8-10% щорічно) забезпечило капітал для інвестицій, однак боргова криза 1980-х (зовнішній борг сягнув 100 млрд доларів) призвела до скорочення державних субсидій і занепаду галузі. Незважаючи на це, приватні підприємства досягли піку в експорті, особливо під час ірано-іракської війни, де Бразилія постачала зброю Іраку, покриваючи 65% імпорту нафти бартером. Оборонна промисловість Бразилії надала приватному сектору можливості для більш високого рівня використання їх можливостей (через механізм компенсації коливань на внутрішньому ринку) та виходу на нові ринки, де він зміг продавати продукцію технологій подвійного призначення. Завдяки упровадженню цих стратегій лідерами приватного сектору в бразильській оборонній промисловості стали компанії Avibras та Engesa. У середині 1980-х років понад 80 відсотків доходів Avibras надходило від міжнародних продажів [3, с. 2248].

Розширення кола постачальників, комерціалізація процесу прийняття рішень та технологічні новації призвели до інтернаціоналізації структури виробництва. Прикладами можуть слугувати виробництво бразильською компанією Embraer двомісного турбогвинтового навчального літака ЕМВ-312 Тусано, який втілював нові технології виробництва, отримані в рамках попередніх ліцензійних угод з Італією та США; подальші угоди з іраксько-єгипетським консорціумом (1983) та британськими Королівськими повітряними силами (1985) інтернаціоналізували Тусано, налагодивши ліцензійне виробництво в Єгипті та Північній Ірландії (двигуни постачалися американською фірмою Garrett і збиралися в Британії компанією Rolls Royce, а сам літак будувався з бразильських комплектуючих у Північній Ірландії компанією Short Brothers [4, с. 137]).

Характерними особливостями загальних стратегій підприємств приватного сектору у цей період стали: інтеграція в глобальні ланцюги постачань через кооперацію з Європою; зосередження на виробництві відносно дешевих, адаптованих до регіональних ринків видів озброєнь; укладання бартерних угод для подолання дефіциту валюти. Однак виклики, серед яких боргова криза країни, обмежена масштабованість виробництва та припинення регіональних конфліктів призвели до занепаду галузі в кінці 1980-х.

Таким чином, розвиток підприємств приватного сектору в бразильському оборонному комплексі в 1970-1980-х роках демонстрував успішну модель державно-приватного партнерства, орієнтованого на автономію та експорт. Цей період підкреслив важливість адаптації до глобальних викликів, однак виявив вразливість до економічних криз. В результаті проведеного аналізу виявлено ряд успішних стратегій, що були покладені в основу розвитку підприємств приватного сектору в бразильському оборонному комплексі: упровадження експортно-орієнтованої бартерної моделі з акцентом на постачання озброєнь до країн Близького Сходу та Латинської Америки; технологічний трансфер та адаптація іноземних зразків для локального виробництва; державна підтримка партнерства з приватним сектором; диверсифікація продукції (виробництво dual-use товарів); інтеграція в глобальні ринки через партнерство з країнами Півдня для спільного виробництва та доступу до нішевих ринків.

Список використаних джерел:

1. Stockholm International Peace Research Institute. *Arms Trade Registers: The Arms Trade with the Third World*. Cambridge, MA: MIT Press, 1975. 346 p.
2. Neto, R. D. G. How Brazil competes in the global defense industry. *Latin American Research Review*. 1991. P. 83–107.
3. Limonge, W., & Cabral, A. S. How a Brazilian firm, characterized by an innovator profile, seeks to construct competitive advantage and how it impacts at general economy growth. In: *PICMET'08-2008 Portland International Conference on Management of Engineering & Technology*. 2008. P. 2241–2250.
4. Baniak, J., Baker, G., Cunningham, A. M., & Martin, L. Silent Sentry passive surveillance. *Aviation week and space technology*. 1999. Vol. 7, pp. 134–139.

**РОЗВИТОК ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ:
ТРАДИЦІЙНИЙ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД**

В умовах війни, нестабільності споживчого попиту та інфляційного тиску підприємства сфери торгівлі адаптуються до нових реалій, в результаті чого впроваджують інноваційні підходи, щоб забезпечити свою конкурентоспроможність.

До основних проблем сучасної торгівлі слід віднести низький рівень цифровізації в малому та середньому бізнесі, нестачу кваліфікованих кадрів, логістичні обмеження та обмежений доступ до фінансових ресурсів. Разом із тим, спостерігається і позитивна динаміка у впровадженні інновацій. Порівняння традиційного та інноваційного підходу розвитку вітчизняної торгівлі представлено в табл.

Таблиця 1. Порівняння традиційного та інноваційного підходу розвитку сфери торгівлі

Показник	Традиційний підхід	Інноваційний підхід
Формат торговельної діяльності	Офлайн-магазини	Оmnіканальні системи, e-commerce, dark stores
Канали збуту	Торговельні об'єкти продажу	Онлайн-платформи, мобільні додатки, маркетплейси
Клієнтський сервіс	Обслуговування на місці	Персоналізований цифровий сервіс, чат-боти, CRM
Взаємодія з покупцем	Переважно одностороння	Дво- та багатостороння (через соцмережі, відгуки тощо)
Управління асортиментом	Статичне, централізоване	Гнучке, з Big Data, індивідуалізація пропозицій
Торговельні технології	Касові апарати, складський облік	Автоматизація, самообслуговування, штучний інтелект
Логістика	Власне постачання або оренда	Децентралізована логістика, інтеграція з платформами
Гнучкість до змін	Низька	Висока, адаптивність до запитів ринку

З поміж існуючих, актуальними стають dark stores, безконтактне постачання, каси самообслуговування та мобільні додатки для персоніфікованої торгівлі.

Також варто відзначити і перспективи розвитку торгівлі в Україні, що пов'язані з формуванням інноваційної екосистеми, активною державною підтримкою малого бізнесу, розвитком цифрової інфраструктури та впровадженням концепцій сталого розвитку. Через те, ключовими чинниками успіху є і стратегічна переорієнтація бізнес-моделей, і діджиталізація взаємодії з

клієнтом, і побудова адаптивних логістичних систем [1].

Активне впровадження CRM-систем, аналітики Big Data, блокчейну, електронних платіжних систем та автоматизованих складських рішень дозволить оптимізувати обслуговування, логістику і маркетинг. Онлайн-торгівля демонструє стрімке зростання, зокрема за даними аналітичної компанії Euromonitor, в 2023 році обсяг електронної комерції в Україні перевищив 6 млрд дол. США [2]. Відповідно до ECDB (eCommerceDB), обсяг e-commerce в 2024 році складав 4,375 млрд USD – зростання на 5–10 % відносно 2023 року [3].

Особливе місце посідає розвиток омніканальних стратегій – поєднання онлайн і офлайн-каналів у межах єдиної торговельної екосистеми. Українські ритейлери активно впроваджують мобільні додатки, електронні каталоги, персоналізовані пропозиції, забезпечуючи клієнтський досвід нового рівня.

Таким чином, переформатування вітчизняної сфери торгівлі має базуватись на інтеграції інновацій, що дозволить подолати наявні проблеми, та сформувати конкурентну модель національного ринку в умовах євроінтеграції.

Список використаних джерел:

1. Sharko V., Yanchuk T. Artificial intelligence in e-commerce: automation, personalization, efficiency. *Академічні візії*. 2025. Вип. 41/2. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15148589>.
2. Українська електронна комерція: розмір та зростання ринку. Індустрія електронної комерції в Україні. URL: <https://is.gd/wmA6ch>.
3. Аналітичний проєкт Promodo для IAB Ukraine: Український E-Commerce 2023. URL: <https://is.gd/jCHn7q>.

Яковенко О.С.
аспірант,
Плотнікова М.Ф.

к.е.н., доцент

Поліський національний університет (Україна)

ІДЕНТИФІКАЦІЯ ЧИННИКІВ ВПЛИВУ НА РІВЕНЬ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ АКТИВНОСТІ У БУДІВНИЦТВІ

Будь-який суб'єкт господарювання представляє собою відкриту соціально-економічну систему, що характеризується внутрішньою складною структурою та взаємодією із чинниками зовнішнього середовища. Відтак, обґрунтування та реалізація заходів управлінського впливу передбачає чітку ідентифікацію ключових чинників та факторів, що визначають загальні тенденції розвитку та динаміку функціонування підприємства. Важливим при цьому є розуміння того, що вплив формується як з боку внутрішніх, контрольованих, факторів, так і з боку зовнішніх, неконтрольованих підприємством, факторів.

Будівельна галузь посідає вагоме місце у системі економічних відносин України з огляду на її значення, взаємодію з іншими сферами економіки та відповідний синергетичний ефект. Крім того, будівельна галузь відіграє важливу роль у повоєнній відбудові України, що ставить особливий наголос на питання забезпечення ефективності функціонування будівельних підприємств. Зазначене обумовлює актуальність ідентифікації чинників впливу на рівень підприємницької активності у будівництві.

Визначення ключових чинників впливу може здійснюватися з використанням різних методів. Зокрема, одним із таких методів є монографічний, який передбачає аналіз науково-практичних праць, присвячених особливостям функціонування будівельної галузі. Зокрема, колектив авторів під керівництвом В. Кривдик розглядає наступні чинники впливу на діяльність підприємств будівельної галузі: сезонність, ресурсне забезпечення діяльності, інституційні обмеження та державне регулювання, кон'юнктура ринку та рівень конкуренції, загальна економічна ситуація в країні, наявність та рівень кваліфікації трудових ресурсів, умови фінансування, рівень якості управління [3, с. 2138].

І. Ажаман та ін. визначають такі фактори як політична стабільність, державна політика галузева та регіональна, система законодавства, динаміка валового національного продукту, волатильність курсу валют та інфляції, інвестиційний клімат, демографічна ситуація, рівень технологічного розвитку тощо [1, с. 34].

І. В. Білецький, М. В. Боровик та К. В. Воробйов відносять наступні чинники впливу до ключових: складність та тривалість будівельних робіт, високий ступінь регулювання та стандартизації відповідних робіт, витратомісткість робіт, рівень інноваційного розвитку [2, с. 37].

Отже, існують різні наукові підходи до визначення сукупності факторів впливу на рівень підприємницької активності будівельних підприємств. Іншим важливим методом ідентифікації відповідних чинників є експертний метод, що

базується на врахуванні думок фахівців, що мають відповідний рівень кваліфікації та досвід роботи у галузі.

На підставі проведеного опитування представників будівельних підприємств Житомирської області було виділено наступні вагомі фактори впливу на діяльність суб'єктів господарювання відповідної галузі:

- фізичні загрози для існування підприємств (зокрема, ймовірність військових дій на території регіону, де знаходиться та / або провадить підприємницьку діяльність суб'єкт господарювання; масовані обстріли тощо);
- ускладнення логістичних зв'язків за рахунок пошкоджень інфраструктури, обстрілів, геополітичної обстановки;
- динаміка платоспроможного попиту;
- державна політика у сфері міжнародних відносин, регіонального та галузевого розвитку, економічна та податкова політика;
- рівень та динаміка інфляції та валютного курсу;
- рівень розвитку науково-технічного прогресу;
- наявність та рівень кваліфікації трудових ресурсів;
- ступінь та інтенсивність конкурентної боротьби.

Визначені чинники впливу є основою для формування системного розуміння умов функціонування підприємств будівельної галузі, відтак – для забезпечення ефективності та раціональності управлінських рішень у визначеній сфері. Водночас, ідентифікація чинників впливу є основою для подальшого дослідження сили та характеру їх дії для врахування у стратегії розвитку будівельних підприємств. Подальший алгоритм дій щодо надання кількісної та / або якісної оцінки впливу окремих факторів на рівень підприємницької активності суб'єктів господарювання у будівництві передбачає формування інформаційної бази дослідження, збір та обробку даних, формування відповідного методичного інструментарію для дослідження.

Отже, ідентифікація чинників впливу на рівень підприємницької активності у будівництві є важливим завданням, що забезпечує ефективність подальших управлінських дій, зокрема, формування стратегії розвитку підприємств будівельної галузі.

Список використаних джерел:

1. Ажаман І. А., Гордєєв О. Ю., Петрищенко Н. А. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства будівельної галузі України. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2022. №2(7). С. 30-40. URL: <http://www.doi.org/10.30857/2786-5398.2022.2.3>.
2. Білецький І. В., Боровик М. В., Воробйов К. В. Конкурентоспроможність будівельних підприємств: сутність, зміст та фактори впливу. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. 2024. № 34(62). С. 33-38.
3. Kryvdyk V., Rudnichenko Ye., Havlovska N., Matiukh S., Harbusiuk V., Samborska O. Implementation of Modern Management Technologies in Enterprise Economic Security. *TEM Journal*. 2023. Vol. 12, Is. 4. Pp. 2137-2143. URL: <https://doi.org/10.18421/TEM124-24>.

**СЕКЦІЯ 4 «ПЛАНУВАННЯ ТА КОНТРОЛЬ НА
ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ»**

ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ ЗАПАСІВ У БУДІВНИЦТВІ

Виробничі запаси на будівельних підприємствах становлять одну з ключових категорій управлінського обліку, оскільки кожний будівельний проєкт потребує значних обсягів та широкої номенклатури матеріалів, деталей і конструкцій. Управлінський облік у цій сфері має проєктно-орієнтований характер: він концентрується на плануванні, контролі та аналізі використання запасів по конкретних об'єктах будівництва, що зумовлює особливості їх класифікації та організації аналітичного обліку, відмінні від промисловості чи торгівлі.

По-перше, класифікація за місцем знаходження і використання запасів має особливе значення. Матеріали розподіляють на ті, що перебувають на центральному складі, відпущені на будівельні майданчики, у дорозі чи передані на відповідальне зберігання субпідрядникам. Ведення аналітичного обліку за місцями зберігання та об'єктами дозволяє контролювати залишки й рух матеріалів у розрізі кожного проєкту, своєчасно виявляти понаднормові залишки чи нестачі. Такий підхід підвищує прозорість забезпечення об'єктів та мінімізує ризики зупинки будівництва через дефіцит ресурсів [3].

По-друге, важливим є поділ запасів за напрямками використання. У будівництві традиційно виокремлюють титульні матеріали — ті, що безпосередньо включаються до об'єкта і капіталізуються у його вартості або відносяться на собівартість виконаних робіт, — та нетитульні (допоміжні), які потрібні для організації процесу, але не стають частиною споруди. Витрати на такі запаси зазвичай відносяться до непрямих і включаються до накладних витрат будівництва. Управлінський облік забезпечує розмежування прямих матеріальних витрат і непрямих витрат, що важливо для точного визначення собівартості будівельно-монтажних робіт та контролю перевитрат.

По-третє, для будівельних підприємств характерним є контроль витрат у порівнянні з нормативними показниками. Для основних матеріалів у проєктно-кошторисній документації встановлюються норми витрат на одиницю конструкції чи роботи. Внутрішній облік поділяє списання на нормовані та понаднормові. Це дозволяє не лише забезпечити контроль ефективності, а й аналізувати відхилення. Додатково у внутрішньому обліку можуть застосовуватись класифікації «придатні до повторного використання / відходи», що підсилює контроль за ефективністю використання ресурсів і рівнем будівельних витрат.

По-четверте, специфічним є облік інвентарю й інструментів. Частину їх відносять до основних засобів чи МНМА, інші — до запасів із одночасним списанням при введенні в експлуатацію. Управлінський облік часто веде відомості за відповідальними особами, групує інвентар на складі, виданий у роботу чи оборотний. Це дозволяє класифікувати його як «інвентар на складі»,

«виданий у роботу», «оборотний» тощо. Окремо враховується багаторазова металева опалубка, яка списується частинами через нарахування зносу, тоді як дерев'яна відноситься до відходів після завершення робіт.

Управлінський облік запасів у будівництві тісно пов'язаний із виробничим плануванням. Закупівлі формуються під конкретні об'єкти за номенклатурними планами. Це дозволяє резервувати матеріали для окремих проєктів і вести звітність за кожним з них («матеріали для об'єкта №Х»). Таким чином, у будівництві превалює проєктно-орієнтована класифікація: облік ведеться за кожною будовою окремо, тоді як у промисловості чи торгівлі частіше використовується класифікація за видами продукції чи структурними підрозділами.

Податковий облік запасів в Україні максимально наближений до бухгалтерського. Об'єкт оподаткування з податку на прибуток базується на фінрезультаті [2], визначеному за стандартами обліку, без окремих податкових різниць для запасів. Так, використані матеріали формують собівартість, втрати від уцінки визнаються витратами періоду, і це напряму впливає на податковий результат. До 2015 р. правила відрізнялися, однак у чинному ПКУ вимоги спрощено. Нестачі чи псування списуються у витрати, але потребують належного документального підтвердження, інакше податкові органи можуть не визнати їх господарськими.

Важливим є вплив МСФЗ 15 на будівельні підприємства, що звітують за міжнародними стандартами. У них доходи й витрати відображаються поступово, що призводить до більш раннього виникнення оподаткованого прибутку [1; 2]. Для компаній на П(С)БО результат може формуватися лише після завершення робіт. Отже, відмінність у стандартах зумовлює різний податковий ефект від однакових господарських операцій, що підкреслює важливість коректної класифікації запасів у будівництві.

Таким чином управлінський облік виробничих запасів у будівництві має виразно проєктно-орієнтований характер, що зумовлює специфічні підходи до їх класифікації та контролю. Відмінності між П(С)БО та МСФЗ безпосередньо впливають на податкові результати, що робить питання правильної класифікації запасів особливо важливим для будівельних підприємств.

Список використаних джерел:

1. МСФЗ (IFRS) 15 «Дохід від договорів з клієнтами» : Міжнародний стандарт фінансової звітності 15, регулює облік доходів за будівельними контрактами (замінив МСБО 11). Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_043
2. МСБО (IAS) 2 «Inventories» – «Запаси». Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 2, застосовується до обліку запасів (офіційний переклад МФУ). Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_014
3. Про затвердження типових форм первинних облікових документів з обліку сировини та матеріалів : наказ Міністерства статистики України № 193 від 21.06.1996 р.

ВНУТРІШНЬОГОСПОДАРСЬКИЙ КОНТРОЛЬ ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ

Будь-яке підприємство формується та здійснює свою діяльність завдяки власному капіталу, що є його основою. Загальна величина цього капіталу є динамічною та схильна до постійних змін. На неї впливають як внутрішні чинники (обсяги виробництва, собівартість продукції тощо), так і зовнішні (попит та ринкові ціни на продукцію, державна податкова політика та ін.).

Зважаючи на те, що власний капітал слугує ключовим джерелом формування та примноження активів підприємства, його зміни не мають бути безконтрольними. Вони повинні чітко регулюватися в процесі системного управління діяльністю. Водночас, ефективне управління власним капіталом є неможливим без ґрунтового контролю за його обсягом та структурою. При побудові системи внутрішньогосподарського контролю на підприємстві слід завжди пам'ятати про основне завдання управління: забезпечення функціонування підприємства в інтересах власників, які надали значну частину ресурсів у його розпорядження. Тому, контроль стану власного капіталу є безперервним процесом, що має здійснюватися на всіх етапах життєдіяльності підприємства.

Модель організації внутрішньогосподарського контролю власного капіталу подано на рис. 1. За підсумками контролю компонентів власного капіталу здійснюється глибокий аналіз його складу, структури та рентабельності, оцінюється ефективність використання та виявляються ключові чинники, що впливають на зміну загальної величини власного капіталу. На основі цих висновків формується комплекс рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управління та використання власного капіталу.

В процесі внутрішньогосподарського контролю за станом власного капіталу часто виявляються різноманітні порушення, які можуть мати суттєвий вплив на діяльність підприємства. До найбільш поширених з них належать: відсутність або некоректне оформлення документів про внески засновників; недостовірна оцінка цих внесків; помилки у розрахунку компенсацій при виході учасників; відсутність передбаченого резервного капіталу; неправомірне використання чистого прибутку чи резервного капіталу не за цільовим призначенням тощо. Отже, у сучасних умовах постійний внутрішньогосподарський контроль власного капіталу є ключовим для керівництва та власників, надаючи достовірну інформацію для ефективного та стратегічного управління підприємством у динамічних ринкових умовах.

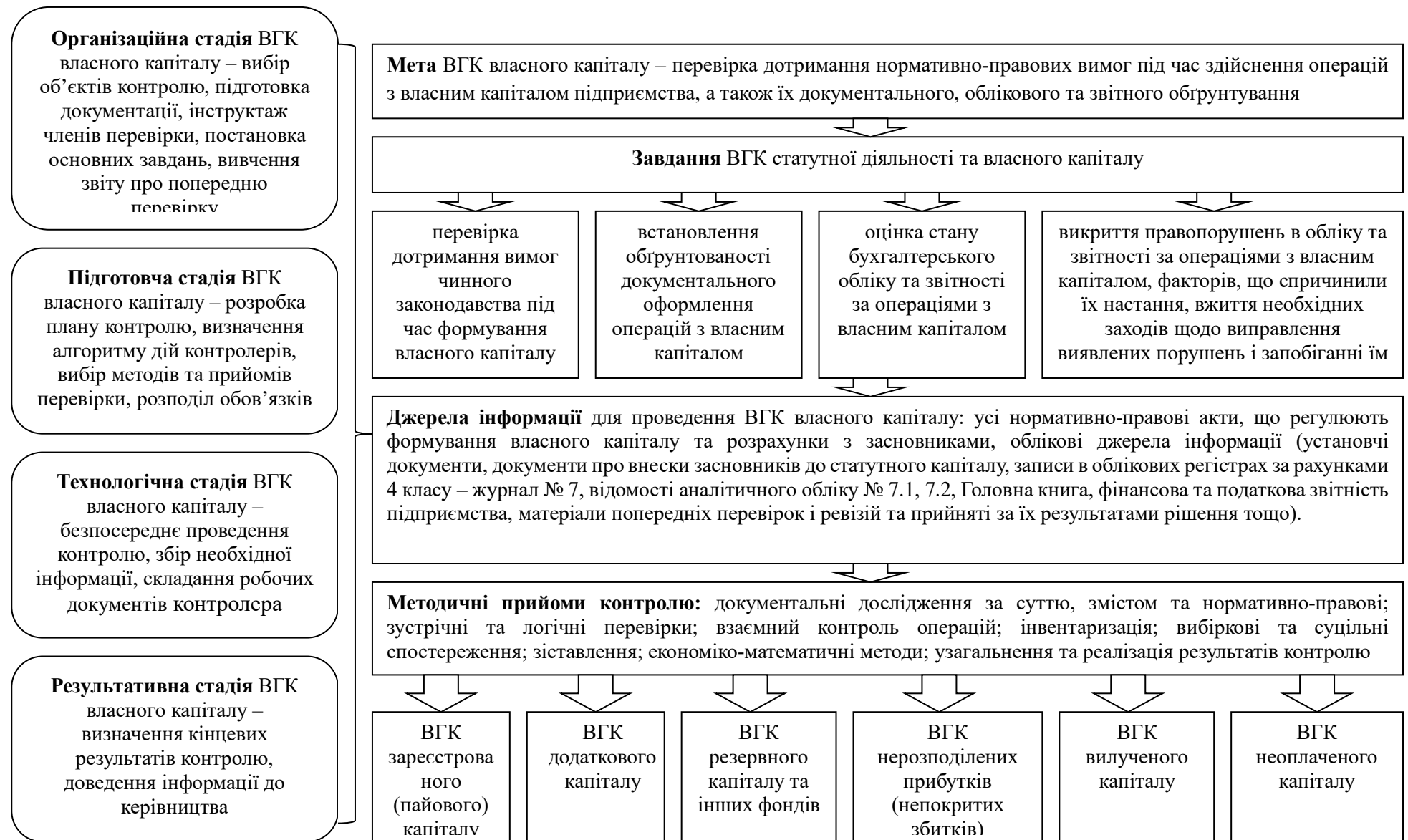


Рис. 1. Модель організації внутрішньогосподарського контролю власного капіталу

Джерело: побудовано автором

Список використаних джерел:

1. Белоусов М.О. Внутрішній контроль статутного капіталу: організаційно-методичний підхід. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу: міжнар. зб. наук. пр. Житомир: ЖДТУ, 2011. Вип. 1 (19). С. 32-42. URL: <https://pbo.ztu.edu.ua/article/view/43190>.

ПРОБЛЕМИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАХОДІВ З ПРОТИДІЇ ВІДМИВАННЮ КОШТІВ

Протидія відмиванню коштів у сучасному бізнес-середовищі змінилася із суто регуляторної вимоги до стратегічних елементів корпоративного управління ризиками. Підприємства різних галузей прагнуть не лише до формального дотримання законодавчих вимог щодо фінансового моніторингу, але й до забезпечення реальної ефективності таких заходів.

Складність оцінки ефективності заходів з протидії відмиванню коштів пов'язана, насамперед, з постійним урізноманітненням схем та механізмів легалізації незаконно отриманих доходів. Так, підприємства стикаються з ризиками, що постійно еволюціонують на основі використання нових технологій та прогалин в системах контролю. У таких умовах традиційні підходи до оцінки ефективності є недостатніми.

Ефективність заходів протидії відмиванню коштів на рівні підприємства можна представити як рівень досягнення поставлених цілей щодо запобігання, виявлення та припинення операцій з відмивання коштів при оптимальному використанні ресурсів підприємства. Важливою особливістю оцінки ефективності наведених заходів є необхідність врахування їх превентивного характеру. На відміну від інших сфер діяльності, де результативність можна виміряти через досягнення корпоративних позитивних результатів, у сфері протидії відмиванню коштів успішність часто виникає через негативні події. Так, відсутність виявлених порушень може свідчити як про високу ефективність профілактичних заходів, так і про недосконалість системи виявлення злочинних операцій.

Переважає більшість дослідників при розкритті питань ефективності заходів з протидії відмиванню коштів основну увагу приділяє державному та міжнародному рівням. В першому випадку – це, як правило, оцінка діяльності державних органів фінансового моніторингу (насамперед, Державної служби фінансового моніторингу), в другому – це оцінка ефективності діяльності міжнародних інституцій, зокрема FATF. Проте науковці не завжди обмежуються аналізом показників певних органів чи організацій. Так, В.В. Радик пропонує в ході оцінки ефективності системи фінансового моніторингу враховувати її вплив на економічне зростання, «зокрема через використання показників необґрунтованого росту активів та приросту реального ВВП внаслідок реалізації антилегалізаційних заходів, що сприятиме посиленню врахування цілей її функціонування у зменшенні негативних проявів відмивання» [3]. І.Л. Грабчук оцінку ефективності систем фінансового моніторингу різних країн здійснює на основі взаємозв'язку між рівнем сприйняття корупції, тероризмом, рівнем злочинності, правилами фінансових заходів боротьби з відмиванням коштів [1].

Якщо говорити про оцінку фінансового моніторингу на первинному рівні, то дослідники, як правило, визначають особливості для банківського сектору. Так, Т.Б. Ковч пропонує здійснювати оцінку ефективності внутрішнього фінансового моніторингу комерційних банків за 12 показниками [2].

На рівні підприємства оцінка ефективності заходів з протидії відмиванню коштів ускладнюється низкою специфічних факторів. По-перше, якщо в господарській діяльності можна порівняти показники на початок та кінець впровадження заходів, то в сфері протидії відмиванню коштів такі порівняння є значно складнішими через латентний характер більшості таких операцій. По-друге, існує проблема вимірювання непрямих ефектів, оскільки неможливо достовірно визначити кількість потенційних злочинних схем, які не були реалізовані завдяки ефективності превентивних заходів.

Ще однією проблемою при оцінці ефективності заходів з протидії відмиванню коштів є необхідність врахування їх впливу на основну діяльність підприємства. Занадто жорсткі процедури можуть призвести до втрати контрагентів, зниження швидкості обслуговування та додаткових операційних витрат. З іншого боку, недостатньо суворі заходи створюють ризики регуляторних санкцій та репутаційних втрат. Це вказує на необхідність в розробці індикаторів ефективності, які б враховували не лише безпекову компоненту, але й економічну доцільність заходів. Такі показники повинні включати відношення витрат на заходи з фінансового моніторингу до збитків, яких вдалося уникнути, вплив на клієнтський сервіс та загальну операційну ефективність.

Оцінка ефективності заходів з протидії відмиванню коштів залишається однією з складних методичних проблем у сфері фінансового моніторингу. Основні виклики пов'язані з превентивним характером цих заходів, складністю вимірювання непрямих ефектів, необхідністю балансування між безпекою та операційною ефективністю.

Перспективним напрямком подальших досліджень є розробка індексних методів оцінки, які б дозволяли агрегувати різноманітні показники в єдиний інтегральний індикатор ефективності. Такий підхід може значно спростити процес прийняття управлінських рішень та забезпечити більш об'єктивну оцінку результатів системи протидії відмиванню коштів.

Список використаних джерел:

1. Грабчук І.Л. Розвиток міжнародної та національних систем фінансового моніторингу в протидії фінансуванню тероризму: монографія. Житомир: ТОВ «Видавничий дім “Бук-Друк”», 2023. 292 с.
2. Ковч Т.Б. Методичні підходи до оцінювання ефективності фінансового моніторингу в комерційних банках. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21.15. С. 334-343
3. Радик В. Підходи до визначення ефективності системи фінансового моніторингу у контексті санкційної політики. Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-101>

Гедз М.Й.
д.е.н., професор
Бакун І.В.
к.е.н., доцент

ПЗВО «Східноєвропейський університет
імені Рауфа Аблязова» (Україна)

КОНТРОЛЬНА ФУНКЦІЯ ОБЛІКУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Контрольна функція обліку посідає особливе місце в системі управління підприємством, забезпечуючи перевірку правильності, законності та ефективності здійснення господарських операцій. В умовах сучасних викликів – цифровізації бізнесу, економічної нестабільності та зростання конкурентного середовища – роль контролю значно зростає. Як зазначає О. Кузьмак, «встановлено, що в сучасних умовах розвитку економіки облік не втрачає свою контрольну функцію, а навпаки посилює її» [1, с. 115].

Метою даної роботи є висвітлення сутності, завдань та особливостей реалізації контрольної функції бухгалтерського обліку на підприємстві, а також окреслення основних проблем та перспектив її удосконалення в сучасних умовах.

Контрольна функція обліку забезпечує спостереження, перевірку та оцінку господарських процесів з метою виявлення відхилень від планів, стандартів і законодавчих вимог. Науковці наголошують, що «контроль у бухгалтерському обліку виступає не лише засобом фіксації фактів господарського життя, але й інструментом запобігання негативним наслідкам» [2, с. 7].

Основні завдання контрольної функції на підприємстві:

- перевірка достовірності первинних документів та реєстрів обліку;
- виявлення помилок і порушень у відображенні господарських операцій;
- запобігання незаконним або неефективним витратам;
- формування об'єктивної інформації для прийняття управлінських рішень;
- моніторинг збереження майна та раціонального використання ресурсів.

Контрольна функція реалізується на підприємствах через такі форми та методи:

1. За часом проведення: попередній контроль – перевірка документів, договорів, розрахунків до здійснення операцій; поточний контроль – супровід та моніторинг операцій у процесі їх виконання; подальший контроль – ревізія, аудит, аналіз після завершення операцій;

2. За об'єктами контролю: операційний контроль (над виробничими процесами); фінансовий контроль (над грошовими потоками та звітністю); адміністративний контроль (над виконанням управлінських рішень).

Особливості реалізації контрольної функції в сучасних умовах пов'язані з цифровою трансформацією бізнесу, яка докорінно змінює підходи до організації обліку та контролю на підприємствах.

Автоматизація обліку через ERP- та BAS-системи дозволяє впроваджувати вбудовані контрольні механізми на кожному етапі господарського процесу. Згідно з дослідженням [3], такі системи забезпечують «прозорість обліку, оперативність і інформативність наданих відомостей».

Електронний документообіг зменшує ризики фальсифікацій, пришвидшує обробку даних та дозволяє впровадити багаторівневий доступ для підвищення інформаційної безпеки [4].

Аналітичні інструменти (Business Intelligence, Power BI, Qlik) розширюють можливості для попереджувального контролю, завдяки прогнозуванню і виявленню аномалій у фінансових показниках.

В умовах воєнного стану та економічної нестабільності контроль зосереджується на забезпеченні збереження активів, уникненні фінансових ризиків та оперативній адаптації до змін у податковому законодавстві [5].

Незважаючи на розвиток технологій, на багатьох підприємствах контрольна функція має формальний характер. Основні проблеми:

- недостатня інтеграція внутрішнього контролю в систему управління;
- низька кваліфікація персоналу у сфері цифрових технологій;
- обмеженість інвестицій у сучасні автоматизовані рішення;
- слабка адаптація внутрішніх стандартів до вимог міжнародних нормативів фінансової звітності та внутрішнього аудиту.

Для підвищення ефективності контрольної функції обліку на підприємствах доцільно:

- запровадити ризик-орієнтований підхід до внутрішнього контролю;
- розвивати ERP-рішення з автоматичними перевітками коректності даних;
- проводити регулярне підвищення кваліфікації бухгалтерського персоналу, зокрема з питань IT-інструментів та кібербезпеки;
- забезпечити гармонізацію облікових процедур з міжнародними стандартами фінансової звітності та аудиту.

Контрольна функція обліку залишається ключовим елементом системи управління підприємством, який забезпечує достовірність фінансової інформації, запобігає порушенням та сприяє ефективному використанню ресурсів. У сучасних умовах її значення зростає, а ефективність залежить від рівня цифровізації, професійної підготовки персоналу та інтеграції контролю в усі управлінські процеси.

Список використаних джерел

1. Кузьмак О., Чудовець В. Сучасні тенденції розвитку контрольної функції бухгалтерського обліку // Економічний форум. – 2022. – Т. 12, № 1. – С. 114–119. – Режим доступу: <https://e-forum.com.ua/>
2. Савченко В. Ф. Контрольна функція бухгалтерського обліку: теоретичні аспекти та практичне значення // Бухгалтерський облік і аудит. – 2022. – № 10. – С. 3–11.
3. НетСофт. Основні функції автоматизації бухгалтерського та податкового обліку [Електронний ресурс] // NetSoft. – 2022. – Режим доступу: <https://www.netsoft.com.ua/>

4. Хомутенко В. П., Мельник О. М. Інформаційні технології в обліку та аудиті : навч. посіб. – Київ : КНЕУ, 2022. – 328 с.

5. Куліш О. М. Організація бухгалтерського обліку в умовах воєнного стану // Фінанси, облік, банки. – 2023. – № 2. – С. 45–53.

Герасимова Т.І., Годованюк А.В.,
викладачі
Відокремлений структурний підрозділ
Кам'янець-Подільський фаховий коледж
НРЗВО «Кам'янець-Подільський
державний інститут» (Україна)

ПЛАНУВАННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Повномасштабне вторгнення рф кардинально змінило бізнес-середовище в Україні. Введення воєнного стану і відповідних законодавчих заходів призвело до нових обмежень та стимулів, створивши унікальні умови для підприємств. Радикально змінились умови ведення бізнесу, і підприємства, щоб залишатися життєздатними, мають враховувати ризики і нестабільність.

Криза в Україні, що триває, загострила питання про необхідність планування, яке дозволить забезпечити не лише виживання підприємств, але й їх стійкість на всіх етапах розвитку. У таких умовах важливу роль відіграють не лише адаптивність стратегічних і тактичних рішень, але й здатність швидко реагувати на зміни, застосовуючи інноваційні підходи до управління [1, с. 38].

В умовах воєнного стану, важливим для підприємств є розробка і впровадження ефективних підходів до планування, а також визначення стратегічних напрямів для забезпечення їх стабільності й ефективного функціонування.

Важливими стратегічними напрямками планування, зокрема є:

- гнучкість і адаптивність як основа планування, адже, воєнний стан ставить підприємства в умови постійної невизначеності, тому планування повинно бути спрямоване на гнучкість у прийнятті рішень. Це включає в себе створення запасних варіантів розвитку на випадок різних сценаріїв (від зміни попиту до катастрофічних втрат ресурсів). Планування повинно бути не лише реактивним, але й орієнтуватися на майбутні тенденції. Адаптивність підприємства в умовах воєнного стану залежить від здатності менеджменту швидко реагувати на зміни і приймати ефективні рішення;

- визначення критичних ресурсів і їх захист так, як одним із основних елементів планування в умовах війни є ідентифікація ключових ресурсів, які забезпечують існування підприємства та їх захист. Мова йде не лише про фізичні ресурси, а й про людські, технологічні та інформаційні активи. В умовах війни необхідно розробити плани евакуації, створення запасів критичних матеріалів, а також забезпечення безпеки ключових працівників;

- інтеграція планування на всіх рівнях організації враховуючи, що планування повинно бути інтегрованим на всіх рівнях підприємства. Так, для ефективного функціонування в умовах воєнного стану важливо, щоб не лише керівники, але й середній та нижчий менеджмент були залучені до процесу планування та мали чітке розуміння своїх ролей у кризових ситуаціях. Це

дозволяє не лише мінімізувати помилки, але й забезпечити високий рівень мобільності організації [2, с. 93];

- застосування інформаційних технологій для оптимізації процесів планування, завдяки чому може значно покращитися процес планування в умовах воєнного стану. Використання платформ для моніторингу, аналізу даних у реальному часі дозволяє оперативно виявляти проблеми, відстежувати стан ресурсів, оновлювати прогнози. Важливими є також платформи для віддаленого управління, що дають можливість підтримувати керівництво в умовах обмеження фізичних переміщень;

- створення резервних бізнес-моделей і диверсифікація бізнесу. Для цього підприємства можуть розмістити виробничі потужності у безпечніших регіонах, розвивати нові канали збуту через цифрові платформи або перехід до виробництва продукції, що відповідає змінам потреб ринку;

- психологічний аспект управління в умовах воєнного стану – це підтримка морального духу співробітників та стабільний психологічний клімат в колективі, що є критично важливими [3, С. 74];

- розробка антикризових планів та процедур, що включає в себе не лише фінансові аспекти (планування грошових потоків, оптимізація витрат), але й логістичні: забезпечення альтернативних шляхів постачання, створення запасів матеріалів, розробка планів щодо безпеки персоналу;

- кризове управління та координація з державними і громадськими структурами. Підприємства повинні бути готовими до тісної співпраці з державними органами, локальними громадами та іншими підприємствами в умовах воєнного стану, що сприятиме більш швидкому реагуванню на загрози і створенню додаткових резервів для збереження функціонування [4, С. 65].

Таким чином, планування для забезпечення ефективності управління підприємством в умовах воєнного стану є основою для забезпечення стійкості й конкурентоспроможності підприємства. Ключові аспекти, такі як гнучкість, адаптивність, використання цифрових технологій, диверсифікація та психологічна підтримка персоналу, дозволяють створити ефективну систему управління. Важливим є розуміння того, що під час війни підприємства повинні вміти не лише реагувати на зміни, але й передбачати їх і адаптувати свою діяльність відповідно до нових реалій.

Список використаних джерел:

1. Карло М. Мартінес І., Ставчик І. Аналіз та управління бізнес-ризиками. К.: КНЕУ, 2022. 292 с.
2. Савчук В., Ковальов Д. Стратегування в умовах невизначеності. Київ, 2024. 206 с.
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. Ткачук Г.Ю. Ефективне управління підприємством в умовах кризових станів та ризиків. *Економічний простір, (183)*, 2023. С. 64-68.

Єгунов Ю.А.

к.е.н., доцент,

Єгунова І.М.

ст. викладач

Одеський національний економічний університет (Україна)

ДЕКОМПОЗИЦІЯ КОШТОРИСУ ВИТРАТ НА УТРИМАННЯ І ЕКСПЛУАТАЦІЮ ОБЛАДНАННЯ В РЕСТОРАННИХ ЗАКЛАДАХ

Найважливішими об'єктами тактичного планування собівартості послуг на підприємствах ресторанного господарства є кошториси непрямих витрат. У складі останніх одно з ключових місць займають витрати на утримання і експлуатацію обладнання (ВУЕО), які в умовах зростання фондоємності продукції формують значну частину енергетичних і амортизаційних витрат ресторанних закладів. Кошторис ВУЕО в ресторанних закладах охоплює значну кількість витрат, пов'язаних із забезпеченням функціонування обладнання, яке бере безпосередню участь у технологічному процесі приготування та зберігання страв і напоїв, а також забезпечує санітарно-гігієнічні умови виробництва.

Для забезпечення повноти їх обліку і підвищення точності розробки планового кошторису ВУЕО, доцільно застосовувати метод декомпозиції. В загальному вигляді останній полягає в розкладенні системи (об'єкта) на окремі складові елементи. В контексті ж кошторисного планування декомпозиція є інструментом дезагрегування і деталізації кожної статті поточних витрат підприємства, що входить до відповідного кошторису.

Декомпозиція кошторису ВУЕО заснована на групуванні останніх за кількома ознаками і технологічно полягає у побудові багатовимірної системи (або матриці), де кожен елемент витрат фіксується не за однією, а за комбінацією кількох класифікаційних ознак. Це дозволяє досягти глибшої конкретизації, повноти, і аналітичної прозорості витрат.

Для забезпечення коректного і ефективного використання інструменту декомпозиції кошторису ВУЕО у багатовимірному просторі необхідно керуватися низкою принципів, до основних з яких слід віднести:

- узгодженість ознак (кожна ознака має чітко визначений набір можливих значень);
- незалежність вимірів (ознаки мають бути логічно незалежними одна від одної);
- ідентифікація кожного запису (кожна стаття витрат має містити повний набір класифікаційних ознак);
- можливість агрегування (сумування витрат не тільки за кожною класифікаційною ознакою, а і за їх різними комбінаціями);
- можливість формування кошторисів за комбінованими ознаками.

Розглянутим вище вимогам, на нашу думку, повною мірою відповідає групування витрат на утримання і експлуатацію обладнання, здійснено на основі чотирьох наступних класифікаційних ознак: 1) функціональна зона; 2) вид обладнання; 3) вид витрат; 4) період планування.

Функціональні зони ми пропонуємо використовувати в якості першої (базової) класифікаційної ознаки при декомпозиції кошторису ВУЕО в ресторанних закладах. По-перше, поділ витрат за функціональними зонами найкращим чином відповідає просторовій побудові ресторанних закладів. По-друге, функціональні зони багато в чому визначають види обладнання і види поточних витрат, пов'язані з його функціонуванням. У складі великих ресторанних закладів прийнято виділяти наступні функціональні зони:

- *виробнича зона* (гарячий, холодний, кондитерський, кулінарний і заготовчі цехи, мийне відділення);
- *зона обслуговування* (торгова зала, бар, зона самообслуговування, літні тераси та ін.);
- *складська зона* (сухі склади, холодильні камери, морозильні камери, комори для овочів, хліба, напоїв);
- *санітарно-гігієнічна зона для гостей* (туалетні кімнати, умивальні);
- *зона відпочинку споживачів* (танцювальна зала, приміщення для караоке, дитячий майданчик);
- *технічна зона* (вентиляційна камера, електрощитова, котельня/тепловий пункт та ін.).

У межах кожної функціональної зони закладу ресторанного господарства за другою класифікаційною ознакою виділяються *види обладнання*, які виступають основними об'єктами планування відповідних витрат на їх утримання та експлуатацію. До складу останніх включають наступні групи:

- *теплове* обладнання (плити, пароконвектомати, грилі, фритюрниці);
- *механічне* обладнання (міксери, блендери, м'ясорубки, слайсери);
- *барне* обладнання (кавомашини, льодогенератори, соковижималки);
- *холодильне* обладнання (холодильники, морозильні ларі, шоківі охолоджувачі);
- *мийне* обладнання (посудомийні машини, ванни, сушарки).

Витрати, пов'язані з утриманням і функціонуванням інших видів обладнання в ресторанних закладах (системи вентиляції і кондиціонування, опалення, освітлення, музичне обладнання та ін.) входять до складу кошторисів загальновиробничих і адміністративних витрат.

За кожною одиницею обладнання за третьою ознакою виділяються *види витрат*, що пов'язані з її утриманням і експлуатацією. Єдиної класифікації останніх, яку слід використовувати в зазначених цілях, на даний час не існує. Ми ж пропонуємо виділяти наступні статті витрат: амортизація; енерговитрати (електроенергія, газ, пар та ін.); ремонт і модернізація; гігієнічне обслуговування і дезінфекція; витратні матеріали (змазки, фільтри тощо).

Розглянутий метод дозволяє не тільки забезпечити врахування всієї повноти ВУЕО, але й дає можливість аналізувати і оптимізувати останні в розрізі кожної функціональної зони, групи обладнання, виду витрат і періоду планування.

Захарченко О.В.

д.е.н., професор

Сушко С.

здобувач освіти

ПЗВО «Східноєвропейський університет імені
Рауфа Аблязова» (Україна)

ФІНАНСОВА АНАЛІТИКА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Розвиток управління підприємством вимагатиме застосування аналітичних систем як частини управлінського функціоналу підприємства, з підтримкою прийняття стратегічних та тактичних рішень. Класична фінансова аналітика (звітність, коефіцієнтний аналіз) не враховує динаміку, реальні часові коливання й ризики. Зазвичай, підприємства використовують розрізнені системи, що ускладнює узгодженість аналітичних звітів й ефективного управління.

Сьогодні, фінансова аналітика є ключовим елементом сучасного управління підприємством. Вона дозволяє керівникам приймати обґрунтовані рішення на основі даних про фінансовий стан компанії, її прибутковість, ліквідність та ефективність використання ресурсів. У системі управління підприємством фінансова аналітика інтегрується з іншими процесами, такими як стратегічне планування, бюджетування та контроль, забезпечуючи стійкість і розвиток бізнесу [1].

Фінансова аналітика – це процес збору, обробки та інтерпретації фінансових даних для оцінки діяльності підприємства. Вона охоплює аналіз балансу, звіту про прибутки та збитки, звіту про рух грошових коштів та інших фінансових документів [2]. Однією з найважливіших ролей фінансової аналітики є виявлення, оцінка та управління фінансовими ризиками.

Проте, використання фінансової аналітики супроводжується проблемами щодо достовірності даних. Достовірність фінансової інформації є важливою для її корисності; однак помилки у введенні даних або неправильні припущення можуть призвести до помилкових результатів. Основні цілі та методи фінансової аналітики, в системі управління підприємством, представлено на рис. 1.

Варто зазначити, що з розвитком технологій з'явилися більш складні інструменти, такі як: прогнозний аналіз; аналіз великих даних; сценарний аналіз. Технологія великих даних тепер дозволяє компаніям швидко та точно аналізувати свою фінансову інформацію.

Технології штучного інтелекту, такі як алгоритми машинного навчання, дозволяють компаніям легко автоматизувати виснажливі завдання, такі як складання щомісячних звітів або узгодження дебіторської заборгованості, звільняючи дорогоцінний час для співробітників, щоб вони могли зосередитися на більш стратегічних ініціативах. Ця технологія надає фінансовим фахівцям повний огляд ключових показників у режимі реального часу, що дозволяє їм

брати ситуацію під контроль під час прийняття важливих бізнес-рішень, а не наздоганяти згаяне потім [1].



Рисунок 1. Інструментарій фінансової аналітики

Джерело: розроблено авторами

Майбутні тенденції включають впровадження аналітики на підприємстві передбачають інтеграцію з AI та blockchain для автоматизації та підвищення прозорості фінансових операцій. Узгодження аналітики з ключовими бізнес-функціями, такими як фінанси, продажі та операції, дозволяє підприємствам підвищити ефективність, оптимізувати розподіл ресурсів та покращити загальне стратегічне виконання.

Отже, фінансова аналітика є невід'ємною частиною системи управління підприємством, яка забезпечує його стабільність і зростання. Правильне використання методів та інструментів дозволяє перетворювати дані на стратегічні переваги. Підприємства, які ігнорують фінансову аналітику, ризикують втратити конкурентні позиції в динамічному бізнес-середовищі.

Список використаних джерел:

1. Smith C. (2023). The Power of Financial Analytics How Data-Driven Insights Can Transform Your Business. URL: <https://iriscarbon.com/the-power-of-financial-analytics-how-data-driven-insights-can-transform-your-business/>
2. Kannan S. (2024) What is Financial Analytics: Definition, Use Cases, and Impact. URL: <https://www.knime.com/blog/financial-analytics>

Кобилінський О.Ю.
аспірант 2 курс, кафедри ЕП та ОПД
Літвінова В.О.
к.е.н., доцент кафедри ЕП та ОПД
Одеський національний економічний університет

ПЛАНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ОПЕРАЦІЙ У ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ПІД ЧАС ВОЄННИХ ДІЙ: ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ

Сучасні умови ведення господарської діяльності в Україні зазнали суттєвих змін через повномасштабну збройну агресію. Торговельні підприємства опинилися перед серйозними викликами щодо збереження логістичних ланцюгів, адаптації інфраструктури та забезпечення продовольчої безпеки. Найбільші труднощі виникли в логістиці: закриття портів, руйнування інфраструктури, дефіцит пального й персоналу, перевантаження кордонів спричинили перебої в постачанні й зростання витрат. Це зумовило необхідність термінової перебудови логістичних стратегій для збереження операційної діяльності бізнесу.

Науковці у своїх дослідженнях (зокрема, С. М. Сидоренко [1], І. В. Сопільняк [2], А. С. Феценко [3] та інші) наголошують на важливості переходу до мультимодальних маршрутів, активного використання залізничного і річкового транспорту, а також диверсифікації логістичних центрів із фокусом на західні регіони України. Особливе значення має створення мобільних складів та дистанційних систем управління товаропотоками, що здатні швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Одним із ключових напрямів розвитку логістики під час війни є цифровізація, яка стала не лише засобом оптимізації логістичних процесів, а й критично важливим інструментом забезпечення їхньої стійкості в умовах постійних ризиків і невизначеності. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє підприємствам забезпечувати прозорість усіх ланок постачання, оперативно реагувати на зміни в маршрутах, затримки або обмеження доступу до окремих регіонів.

Зокрема, ERP-системи (Enterprise Resource Planning) інтегрують у єдиний інформаційний простір процеси закупівель, складування, транспортування й фінансового обліку, що дозволяє ефективно координувати дії логістичних і управлінських підрозділів. CRM-системи (Customer Relationship Management) допомагають налагодити взаємодію з клієнтами, аналізувати попит, прогнозувати обсяги замовлень і адаптувати логістичні потоки до змін у ринковому середовищі.

Важливу роль відіграють хмарні технології, які забезпечують доступ до систем управління в режимі реального часу з будь-якої точки світу, що особливо актуально в умовах евакуації персоналу або релокації бізнесу. Вони зменшують потребу в локальній ІТ-інфраструктурі та підвищують надійність збереження даних.

Окрему увагу слід приділити інтеграції з міжнародними логістичними платформами, такими як Rail Freight Corridors [4], платформами систем Track & Trace, та цифровими митними сервісами. Це дозволяє підприємствам оперативно перебудовувати маршрути постачання, використовуючи нові напрямки через Польщу, Румунію, Угорщину, країни Балтії та Чорноморський регіон. Подібні рішення значно знижують логістичні ризики, скорочують час простоїв і втрат, а також підвищують конкурентоспроможність торговельних підприємств навіть в умовах збройного конфлікту.

Окремим викликом залишається дефіцит логістичного персоналу, зумовлений мобілізацією, міграцією та зміною структури ринку праці. У відповідь на це підприємства почали автоматизувати складські операції, застосовувати роботизовані рішення, віддалене управління та навчання нових працівників без відриву від місця проживання. Все це потребує нових компетентностей, інвестицій і державної підтримки.

Таким чином, планування логістичних операцій у воєнних умовах змушує компанії шукати нові рішення та можливості. Розглянемо деякі з них:

- перехід до автомобільних та річкових перевезень. Автомобільні та річкові перевезення стають дедалі важливішими в умовах закриття портів та обмеженого повітряного сполучення;
- розвиток мультимодальних перевезень. Мультимодальні перевезення, які поєднують різні види транспорту, дозволяють знизити ризики та підвищити ефективність логістики;
- використання нових логістичних технологій. Нові логістичні технології, такі як блокчейн та штучний інтелект, можуть допомогти логістичним компаніям підвищити свою ефективність та зменшити витрати [5].

У висновку варто зазначити, що успішне функціонування торговельних підприємств в умовах воєнного часу залежить від здатності адаптувати свої логістичні системи до нової реальності. Саме системне планування, цифрова трансформація та стратегічне мислення є тими чинниками, які дозволяють зменшити ризики, забезпечити безперервність постачання та підтримати економіку України в один із найскладніших періодів її історії.

Список використаних джерел:

1. Сидоренко С. М. Трансформація логістичних стратегій підприємств в умовах воєнного стану // Логістика: теорія та практика. 2023. №2. С. 45-53.
2. Сопільняк І. В. Адаптивне планування логістичних ланцюгів у кризових умовах // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. №48. С. 89-96.
3. Феценко А. С. Диверсифікація логістичних маршрутів в умовах порушення інфраструктури // Науковий вісник ХНАДУ. 2024. №1. С. 34-41.
4. Міжнародна платформа Rail Freight Corridors - Офіційний сайт URL: <https://www.rfc-scanmed.eu/>
5. Ally Logistic. Logistics situation in Ukraine in 2024: new challenges and opportunities URL: <https://allylogistic.com/en/logistics-situation-in-ukraine-in-2024-new-challenges-and-opportunities/>

6. Міжнародна платформа Rail Freight Corridors - Офіційний сайт
URL: <https://www.rfc-scanmed.eu/>

Колескіков А.П.

д.ю.н., доцент

Маслюк В.П.

аспірант

Західноукраїнський національний університет (Україна)

ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ІНДИКАТОРИ ОЦІНКИ

У сучасних умовах турбулентної економіки а також нових економічних, військових, правових та цифрових викликів питання фінансової стійкості як основи економічної безпеки підприємств набуває нових якостей. Засобом забезпечення фінансової стійкості є фінансовий аналіз як процес оцінки фінансового стану підприємства з метою виявлення його сильних і слабких сторін. На його основі цього аналізу керівництво обґрунтовує рішення щодо подальшого розвитку підприємства, управління ризиків та підвищення стійкості. Для транспортних підприємств, які працюють в умовах значних економічних ризиків, зокрема високих витрат на обслуговування техніки та паливно-мастильні матеріали, фінансовий аналіз дозволяє краще розуміти, як ефективно використовувати ресурси, планувати інвестиції та уникати фінансових криз [1, с. 65]. Особливо ці проблеми загострюються в умовах воєнного стану, що детально дослідили О. Степаненко та А. Канельська. Війна призводить до значного зниження попиту внаслідок скорочення реальних доходів громадян, зменшення інвестиційної активності та падіння експортних можливостей. Разом з тим значно деформуються логістичні ланцюги, що має своїм наслідком ускладнення доставки сировини та готової продукції, тривалі затримки на кордонах та, як результат, зростання транспортних витрат.

Також надзвичайно важливий вплив має фізичне знищення виробничих потужностей та інших активів підприємств. Це створює дефіцит оборотних коштів через труднощі з фінансуванням поточної діяльності, що призводить до втрати платоспроможності.

Ще одним напрямком економічних наслідків війни є різке зростання витрат через інфляцію, девальвацію національної валюти та підвищення вартості енергоносіїв, сировини і логістичних послуг. Не менш критичним є вплив на трудові ресурси, що виражається у вимушеному переселенні та еміграції кваліфікованих кадрів, мобілізації працівників до збройних сил та особливостях бронювання персоналу від призову [2, с. 125].

Для ефективного управління економічною безпекою транспортних підприємств пропонуємо систему специфічних індикаторів, адаптованих до особливостей галузі та сучасних викликів.

1. Специфічні індикатори для транспортних підприємств. Коефіцієнт використання транспортних засобів (відношення фактичного часу експлуатації до календарного) є вагомим показником, зважаючи на те, що простій техніки безпосередньо визначає рентабельність, оскільки вартість придбання та утримання транспортних засобів є достатньо високою. Індикатор ефективності

паливоспоживання (витрати палива на одиницю вантажообороту) дозволяє контролювати один з найбільших компонентів операційних витрат транспортних підприємств. Коефіцієнт логістичної мобільності (здатність швидко переорієнтувати маршрути) відображає адаптивність підприємства до змін попиту та зовнішніх обставин.

2. Адаптовані індикатори для воєнного стану. Коефіцієнт диверсифікації маршрутів (частка альтернативних шляхів доставки) є критично важливим в умовах воєнного стану, оскільки блокування основних транспортних артерій може призвести до повної зупинки діяльності. Індикатор швидкості відновлення після пошкоджень (час від інциденту до відновлення роботи) характеризує стійкість підприємства до воєнних ризиків. Показник резервування критичних ресурсів (запас палива, запчастин, фінансових коштів у днях роботи) забезпечує неперервність діяльності в умовах порушених ланцюгів постачання. Коефіцієнт забезпеченості альтернативними джерелами постачання відображає здатність підприємства функціонувати при втраті основних постачальників.

3. Інтегральний індикатор економічної безпеки. Індекс фінансової стійкості транспортного підприємства об'єднує традиційні фінансові коефіцієнти з галузевими показниками, створюючи комплексну оцінку стану підприємства. Система показників раннього попередження про фінансові загрози дозволяє своєчасно виявляти критичні тенденції та приймати превентивні заходи. Коефіцієнт адаптивності до кризових ситуацій характеризує здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та зберігати фінансову стабільність.

Ці індикатори мають розраховуватися щомісячно з встановленням критичних значень для кожного показника, що дозволить створити ефективну систему моніторингу та прийняття управлінських рішень щодо забезпечення економічної безпеки транспортних підприємств. Більш деталізоване висвітлення даних показників буде здійснено нами у подальших публікаціях.

Список використаних джерел:

1. Арєф'єва О.В., Ліщенко О.В. Фінансовий аналіз як основа для прийняття рішень щодо підвищення стійкості транспортного підприємства. *The Future of Scientific Discoveries: New Trends and Technologies: XLVII International scientific and practical conference* (November 13-15, 2024) Marseille, France. International Scientific Unity, 2024. P. 65-67.

2. Степаненко О., Канельська А. Фінансова стійкість підприємств в період воєнного стану: ризики, загрози, шляхи їх подолання. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 33. С. 123-130.

ОСОБЛИВОСТІ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА У ПРОЦЕСІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

У бізнес-плані характеристика конкурентного середовища традиційно подається як окремий підрозділ у розділі «Аналіз ринку». Її завданням є не лише відображення поточного стану галузі, але й визначення тих факторів, що впливатимуть на конкурентні позиції підприємства, а також ідентифікація суб'єктів, з якими компанії доведеться «ділити» ринок. Конкурентне середовище розглядається як система взаємовідносин виробників товарів і послуг у процесі боротьби за споживача, ресурси, партнерів та вигідне становище на ринку.

Аналіз конкурентного середовища у бізнес-плануванні має дворівневу структуру: вивчення зовнішнього середовища (макро- та мікрорівень) і дослідження внутрішнього середовища підприємства. Макросередовище охоплює політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники, які формують загальні умови функціонування бізнесу. Мікросередовище зосереджується на безпосередніх учасниках ринку – основних конкурентах, постачальниках, клієнтах, партнерах, що впливають на діяльність підприємства у вибраному сегменті. Такий аналіз дозволяє оцінити рівень інтенсивності конкуренції, бар'єри входу на ринок та перспективи зміцнення власних позицій.

Водночас внутрішнє середовище підприємства доцільно розглядати не ізольовано, а саме у взаємодії із зовнішнім. Це означає, що внутрішній потенціал (виробничі потужності, кадрові ресурси, фінанси, технології, корпоративна культура) оцінюється через призму вимог та викликів ринку. Такий підхід дає змогу визначити не лише сильні й слабкі сторони підприємства, але й адекватність його ресурсів та компетенцій умовам зовнішнього середовища. Наприклад, сучасні технології чи інноваційні бізнес-моделі мають сенс лише тоді, коли вони відповідають актуальним ринковим трендам і потребам споживачів. Отже, аналіз внутрішнього середовища у зв'язку із зовнішнім дозволяє оцінити рівень стратегічної готовності підприємства до конкуренції.

Доцільність такого комплексного підходу пояснюється тим, що підприємство функціонує як відкрита система, яка не лише реагує на впливи ринку, але й сама формує певні умови конкуренції. Недостатньо просто ідентифікувати власні ресурси чи конкурентів; важливо співвіднести їх між собою, визначивши, які внутрішні можливості можуть бути використані для нейтралізації зовнішніх загроз, а які слабкі сторони потребують компенсації через партнерство або інновації.

Таблиця 1 – Методи аналізу конкурентного середовища за рівнями

Рівень середовища	Назва методу дослідження	Сутність методу
Макрорівень зовнішнього середовища	PEST/ PESTEL - аналіз	Вивчення політичних, економічних, соціальних і технологічних та інших факторів, що впливають на ринок
	П'ять сил Портера	Аналіз інтенсивності конкуренції, загроз з боку нових гравців, постачальників, покупців і товарів-замінників
	Аналіз бар'єрів входу	Оцінка труднощів для нових учасників (патенти, капітальні витрати, доступ до каналів збуту)
Мікрорівень зовнішнього середовища	Аналіз ринкової частки	Визначення позиції компанії серед конкурентів
	Бенчмаркінг	Порівняння власних показників із конкурентами чи лідерами галузі
	Аналіз цінової політики	Зіставлення рівня цін та умов продажу з ринковими нормами
Внутрішнє середовище	SWOT-аналіз	Оцінка сильних і слабких сторін підприємства та можливостей і загроз ринку
	Матриця конкурентних переваг	Зіставлення характеристик продуктів/послуг з аналогами конкурентів за ключовими параметрами (ціна, якість, інноваційність, сервіс)

Джерело: сформовано автором

У бізнес-плануванні для характеристики конкурентного середовища та оцінки взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів найчастіше застосовують такі інструменти: PESTEL-аналіз – для визначення макрочинників, що формують ринкову ситуацію; модель п'яти сил М. Портера – для оцінки інтенсивності конкуренції та привабливості галузі; SWOT-аналіз – для інтеграції оцінки сильних і слабких сторін підприємства з ринковими можливостями та загрозами; бенчмаркінг – для порівняння внутрішніх показників діяльності з кращими практиками галузі. Використання цих методів у взаємозв'язку дозволяє не лише діагностувати стан підприємства, але й вибудувати стратегію, яка забезпечить його довгострокову конкурентоспроможність.

Аналіз конкурентного середовища у бізнес-плануванні набуває комплексного характеру лише тоді, коли внутрішні можливості підприємства розглядаються у взаємозв'язку з умовами зовнішнього ринку. Такий підхід дозволяє співвіднести ресурси та компетенції компанії з ринковими можливостями й загрозами, визначити рівень стратегічної готовності до конкуренції. Використання інтегрованих інструментів (PESTEL, SWOT, модель п'яти сил Портера) забезпечує глибоку діагностику та формує основу для вибору ефективної стратегії розвитку.

Література:

1. Porter, M. E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review, 86(1), 78–93.
2. Kotler, P., Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education.
3. Wheelen, T. L., Hunger, J. D. (2017). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability* (15th ed.). Pearson.
4. Parnell, J. A. (2013). *Strategic Management: Theory and Practice*. Sage Publications.
5. Grant, R. M. (2019). *Contemporary Strategy Analysis* (10th ed.). Wiley.

МІСЦЕ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

Місце планування на підприємстві визначається його роллю у системі управління. Планування є однією з ключових функцій менеджменту і виступає початковим етапом у процесі прийняття управлінських рішень. Воно створює основу для організації, мотивації, контролю та аналізу діяльності підприємства.

Планування — це стратегічна і тактична орієнтація діяльності підприємства, що дозволяє: визначити цілі та завдання розвитку підприємства; сформулювати оптимальні напрями діяльності; передбачити ресурси, необхідні для досягнення цілей; підготуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Оцінки щодо планування на підприємствах України (за даними досліджень Інституту економіки та прогнозування НАН України [1,2]):

близько 70–80% середніх і великих підприємств мають формалізовану систему планування (стратегічне, фінансове, виробниче);

серед малих підприємств планування здійснюють лише 30–50%, часто — у неформалізованому вигляді (наприклад, без складання усталених планів);

лише 20–30% підприємств в Україні розробляють стратегічні плани розвитку на термін понад 3 роки.

Якщо розглянути узагальнену інформацію по країнам Європейського Союзу, то можна побачити інше сприйняття важливості планування:

у країнах ЄС близько 85–90% середніх і великих підприємств використовують формалізовані методи планування;

малі бізнеси в ЄС у 60–70% випадків розробляють хоча б базовий бізнес-план.

Така ситуація, на жаль, може бути пояснена різними траєкторіями розвитку (поступово-стабільними для більшості країн ЄС та динамічно-стрибоподібними для пострадянських країн). Насамперед, перші десятиліття незалежності України, перетворення/побудови ринкового типу економіки супроводжувалось свідомо-підсвідомим відкиданням більшості аспектів, які пов'язувались із радянською (плановою) економікою. Не лише в бізнесових колах, але й у науковій спільноті був наявний підхід, де навіть термін «планування» - це табу. Формальне планування значно звужується за сферою застосування на великих і середніх підприємствах і зовсім не з'являється у малому бізнесі у 90-х роках ХХ ст. У наукових працях того періоду термін «планування» практично зникає. Хоча науковці і практики усвідомлюючи важливість даної функції менеджменту, широко починають використовувати відповідно терміни «формування», «прогнозування», «дослідження» тощо. Фінансове (кошторисне) планування (яке є найбільш застосовуваним на той період) замінюється терміном «бюджетування», який починає

використовуватись не лише на макро- та мезорівнях (розробка державних та місцевих бюджетів доходів та витрат), але й на рівні окремих підприємств.

Фінансове планування – це стратегічний рівень, а бюджетування – тактичний інструмент управління доходами та витратами. В Україні обидві економічні практики розвиваються, але частіше реалізуються у великих компаніях, тоді як за кордоном вони є обов’язковими навіть для малого бізнесу. Міжнародна економічна наука та підприємницька практика акцентує на інтеграції планів з аналітикою, автоматизації усіх бізнес-процесів і внутрішньому контролінгу.

На сьогодні, українські підприємства найчастіше використовують наступні типи планування (табл. 1).

Таблиця 1

Типи планування, характерні для українських підприємств

Тип планування	Частка підприємств
Оперативне (календарне, виробниче)	80–90%
Бюджетне / фінансове	60–70%
Тактичне (1–2 роки)	50–60%
Стратегічне (>3 років)	20–30%
Інноваційне	<20%

Отже, переважна більшість підприємств здійснюють певні процедури та етапи планування, але повноцінне, формалізоване планування характерне головним чином для середніх і великих підприємств; малі підприємства часто обходяться лише оперативними планами, без розробки формалізованої стратегії.

Список використаних джерел:

1. Дейнеко Л.В. (2024). Стратегічне планування повоєнного промислового розвитку: нові детермінанти та імперативи: колективна монографія. *НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України»*. Електрон. дані. К. 164 с. URL: <https://ief.org.ua/publication/monohrafi/2024/strategichne-planuvannja-povoennoho-promyslovoho-rozvytku>.
2. Дейнеко Л.В. (2022-2024). Стратегічне планування промислового розвитку в умовах глобальної нестабільності (прикладні дослідження). *НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України»*. Електрон. дані. К. URL: <https://ief.org.ua/activity/doslidzhennja/strategichne-planuvannja-promyslovoho-rozvytku-v-umovakh-hlobalnoi-nestabilnosti>.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ ІТ-ПОСЛУГ

Сучасний етап розвитку інформаційних технологій характеризується зростанням вимог до якості ІТ-послуг з боку корпоративних клієнтів та кінцевих споживачів. В умовах високої конкуренції на ринку ІТ-послуг забезпечення стабільно високої якості стає важливим фактором успіху підприємства. Це актуалізує питання створення ефективної системи внутрішнього контролю якості, яка повинна інтегрувати облікові та управлінські інструменти для забезпечення комплексного моніторингу та покращення якісних характеристик послуг. Крім того, актуальність дослідження посилюється процесами цифровізації економіки України та зростанням частки ІТ-сектору у ВВП країни, що «виносить на перший план проблеми забезпечення якості, надійності, зручності, функціональності та безпеки програмних систем» [1, с. 204] та вказує на необхідність розробки сучасних методологічних підходів до управління якістю ІТ-послуг на основі інтеграції облікових та управлінських технологій.

Систему внутрішнього контролю якості послуг, зокрема і в сфері ІТ, можна представити як комплекс взаємопов'язаних процедур, методів та інструментів, які спрямовані на забезпечення відповідності наданих послуг встановленим стандартам якості та очікуванням клієнтів. Незалежно від сфери надання послуг, науковці вказують на важливість контролю якості в даному процесі, адже він сприяє зменшенню кількості випадків низької якості, якщо «існує покарання за невиконання специфікацій якості або коли існує винагорода за постійне дотримання стандартів якості послуг» [2].

Звичайно, що при формуванні даної системи необхідно враховувати специфіку ІТ-послуг. Так, їх особливістю є нематеріальний характер, що ускладнює традиційні методи контролю якості, розроблені для матеріального виробництва. Крім того, ІТ-послуги характеризуються одночасністю виробництва та споживання, неможливістю зберігання, високим ступенем індивідуалізації та залежністю від кваліфікації персоналу. Ці особливості вказують на необхідність розробки специфічних підходів до вимірювання та контролю якості.

Облікове забезпечення системи контролю якості ґрунтується на формуванні інформаційної бази для прийняття управлінських рішень щодо покращення якості послуг. Це передбачає чітке визначення системи показників якості, методів їх вимірювання та відображення в обліковій системі підприємства. Управлінський аспект системи контролю якості полягає у використанні облікової інформації для планування заходів з покращення якості, їх виконання та оцінки ефективності.

Таким чином, ефективна система внутрішнього контролю якості ІТ-послуг потребує тісної інтеграції облікових та управлінських процедур. Облікові процедури забезпечують збір, обробку та систематизацію інформації про якість, тоді як управлінські процедури використовують цю інформацію для прийняття рішень та вжиття коригувальних заходів.

Інтеграція здійснюється через створення єдиної інформаційної платформи, яка об'єднує дані з різних джерел: систем моніторингу ІТ-інфраструктури, систем управління проєктами, CRM-систем, фінансово-облікових систем. Така платформа дозволяє отримувати комплексну картину якості послуг та її впливу на фінансові результати підприємства.

Процедури планування якості базуються на аналізі історичних даних про показники якості та їх динаміку. Використовуючи методи статистичного аналізу та прогнозування, підприємство може встановлювати реалістичні цілі щодо покращення якості та планувати необхідні ресурси. Планування передбачає розробку бюджетів витрат на якість, встановлення цільових значень КРІ та розподіл відповідальності між підрозділами.

Процедури поточного контролю передбачають регулярний моніторинг показників якості та порівняння їх з плановими значеннями. Це включає створення системи оповіщень про відхилення від норм, автоматичне генерування звітів про стан якості, проведення періодичних аудитів бізнес-процесів. При цьому особлива увага приділяється контролю критичних точок процесів надання послуг.

При виявленні відхилень від встановлених стандартів якості застосовуються коригувальні процедури, які включають аналіз причин проблем, розробку планів коригувальних дій, їх реалізацію та оцінку ефективності. Облікова система повинна забезпечувати документування всіх коригувальних заходів та їх результатів для подальшого аналізу.

Впровадження ефективної системи внутрішнього контролю якості ІТ-послуг, що ґрунтується на наведеному підході інтеграції облікових та управлінських процедур, дозволить ІТ-підприємствам підвищити конкурентоспроможність на ринку через забезпечення стабільно високої якості послуг та оптимізацію управлінських рішень щодо покращення якісних характеристик цих послуг.

Список використаних джерел

1. Заболотний Є.О. Реалізація моделі SQFD для забезпечення якості функціонування ІТ-сервісів. 2024. С. 204-206. URL: <https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/f93ee43a-f455-482e-ba5d-11b927a445c7/content>
2. Красников Є.В. Управління якістю надання публічних послуг. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2023. №10. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-10-02-03>

Маркова С.В.,

д.е.н., професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності, Запорізький національний університет
(Україна)

Бікулов Д. Т.

д.н. з дер. упр, професор, завідувач кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, Запорізький національний
університет (Україна)

КОНВЕРГЕНЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ТА ФІНАНСОВОГО ОБЛІКУ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ ДО МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

У сучасних умовах глобалізації та зростаючої інтеграції українських підприємств у міжнародне бізнес-середовище зростає потреба в підвищенні прозорості, підзвітності та ефективності управлінських рішень. Традиційне розмежування функцій управлінського та фінансового обліку не завжди відповідає вимогам динамічного міжнародного ринку, де важливо забезпечити єдину інформаційну основу для внутрішнього аналізу та зовнішньої звітності. Конвергенція цих двох систем обліку дозволяє сформувати цілісне бачення діяльності підприємства, що, своєю чергою, сприяє зміцненню довіри з боку інвесторів, партнерів та регуляторів у міжнародному контексті. Координація управлінського та фінансового обліку особливо актуальна для підприємств, які прагнуть відповідати стандартам ESG, МСФЗ, а також адаптуватися до цифрових рішень глобального бізнесу (ERP-систем, BI-аналітики тощо). Така конвергенція створює передумови для впровадження прозорих практик управління, оптимізації ресурсів і підвищення відповідальності управлінців на всіх рівнях. В умовах активної євроінтеграції України цей підхід виступає не лише фактором внутрішньої ефективності, а й важливим елементом міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Управлінський облік у сфері міжнародного бізнесу відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування транснаціональних компаній, філій і спільних підприємств. В умовах дії на глобальному ринку підприємства стикаються з необхідністю аналізу витрат, доходів і прибутковості в мультивалютному середовищі, врахування трансфертного ціноутворення, управління податковими зобов'язаннями відповідно до законодавства різних країн. Управлінський облік повинен не лише забезпечувати точні й релевантні дані для внутрішнього контролю та стратегічного планування, але й бути узгодженим з міжнародними стандартами фінансової звітності, що підвищує прозорість і довіру з боку інвесторів та партнерів. Крім того, в умовах цифрової трансформації та інтеграції до міжнародного бізнес-середовища зростає значення єдиних IT-рішень (ERP-систем, хмарних сервісів, BI-платформ), які забезпечують оперативний доступ до управлінської інформації з усього світу. Консолідоване бюджетування, уніфіковані KPI, використання

стандартизованих підходів до аналізу витрат та прибутків дозволяють глобальним компаніям швидко реагувати на виклики ринку, оптимізувати ресурси та приймати обґрунтовані рішення [1]. Таким чином, управлінський облік у міжнародному бізнесі перетворюється на стратегічний інструмент підтримки конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства в глобальному контексті. Прикладом ефективного застосування управлінського обліку в міжнародному бізнесі є діяльність корпорації Nestlé, яка має виробничі потужності та торгові представництва у понад 180 країнах світу. Завдяки уніфікованій ERP-системі SAP компанія забезпечує централізований контроль за витратами, прибутковістю окремих продуктів і ефективністю регіональних підрозділів. Зокрема, управлінський облік дозволяє Nestlé відстежувати витрати на логістику, сировину та маркетинг у кожному ринку, що сприяє швидкому прийняттю рішень щодо оптимізації виробничих процесів або адаптації продуктової лінійки до місцевих умов. Такий підхід забезпечує не лише економію ресурсів, а й підвищення прозорості бізнесу відповідно до міжнародних стандартів звітності.

Фінансовий облік є фундаментом для формування достовірної та стандартизованої фінансової звітності підприємства, що є основою для зовнішнього аналізу та прийняття інвестиційних рішень. Він спрямований на фіксацію, класифікацію та узагальнення фінансових операцій відповідно до національних та міжнародних стандартів (МСФЗ), що забезпечує прозорість і порівнянність фінансових результатів для акціонерів, кредиторів, регуляторів та інших зацікавлених сторін. У міжнародному бізнес-середовищі фінансовий облік відіграє ключову роль у виконанні податкових зобов'язань, звітності перед іноземними партнерами та дотриманні правових вимог різних юрисдикцій.

У сучасних умовах глобалізації управлінський облік стає стратегічним інструментом для ефективного функціонування підприємств у міжнародному бізнес-середовищі. Його інтеграція з фінансовим обліком дозволяє створити єдину інформаційну базу, що сприяє підвищенню прозорості, відповідальності та обґрунтованості управлінських рішень. Конвергенція цих двох систем забезпечує краще розуміння внутрішніх процесів, оперативне реагування на зовнішні виклики та відповідність вимогам міжнародних стандартів. Використання сучасних цифрових інструментів, мультивалютного аналізу, уніфікованих KPI та стандартів обліку сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств на глобальному ринку. Для українського бізнесу, який інтегрується в міжнародне економічне середовище, розвиток управлінського обліку та його гармонізація з фінансовим звітним середовищем відкривають нові можливості для залучення інвестицій, партнерства й ефективного управління у післявоєнний період економічного відновлення.

Список використаних джерел

1. Вовк О. М., Кравченко І. П. Вплив міжнародних стандартів фінансової звітності на підвищення прозорості бізнесу в Україні. *Економіка та управління: науковий журнал*, 2024. №3(98), с. 45-52.

РОЛЬ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ В РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

В сучасних умовах глобальної конкуренції та динамічності ринкових процесів питання ефективного фінансового планування та прогнозування набуває особливої актуальності. Саме завдяки цим складовим елементам системи управління на підприємстві можливим є зменшення рівня фінансових ризиків, забезпечення фінансової стійкості та підвищення конкурентоспроможності. Водночас недостатня увага до питань планування та прогнозування суттєво ускладнює адаптацію до змін зовнішнього середовища та може призвести до дефіциту фінансових ресурсів, що негативно відображається на результативності діяльності підприємства та його подальшому розвитку.

Для успішного розвитку підприємства необхідним аспектом є саме повноцінне впровадження планування, що виступає як одна з головних функцій в системі управління підприємством. Планування передбачає окреслення цілей діяльності підприємства та шляхів їхнього досягнення. В контексті розвитку та забезпечення фінансової стійкості фінансовому плануванню відводиться особлива роль. Фінансове планування розглядається як процес визначення потреби підприємства у фінансових ресурсах та джерел їх забезпечення, а також формування оптимальної структури капіталу [1; 2].

Серед основних функцій фінансового планування варто виокремити такі:

- забезпечення фінансовими ресурсами для досягнення стратегічних і тактичних цілей розвитку;
- координація діяльності всіх структурних підрозділів з метою узгодження їхніх дій та оптимального використання наявних ресурсів;
- контроль за раціональним використанням фінансових ресурсів;
- виявлення резервів підвищення ефективності господарської діяльності, зокрема внутрішніх можливостей оптимізації витрат і зростання прибутковості.

В системі корпоративного управління не менш важлива роль відводиться й фінансовому прогнозуванню, що є обґрунтованим передбаченням майбутнього стану фінансових ресурсів і результатів діяльності підприємства. Його застосування дозволяє передбачити зміни у зовнішньому середовищі, формувати сценарії розвитку та своєчасно коригувати фінансові плани, що є особливо важливим в умовах глобальної нестабільності [3; 4].

Існують різні методи прогнозування, зокрема: екстраполяція трендів; кореляційно-регресійний аналіз; імітаційне моделювання; сценарний підхід. Кожен з методів має певні переваги та обмеження, а їхнє комбіноване використання підвищує точність прогнозів і надійність управлінських рішень.

Для забезпечення результативної фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання менеджменту підприємства слід не тільки

здійснювати оцінку поточного фінансово-економічного стану, але й прогнозувати майбутні його зміни з урахуванням факторів внутрішнього і зовнішнього середовища [5].

Саме фінансове планування перетворює стратегічні та тактичні цілі на конкретні кількісні орієнтири (бюджети, ліміти, цільові фінансові коефіцієнти), тоді як фінансове прогнозування виступає інструментом випереджального реагування на зміни зовнішнього середовища, оскільки забезпечує керівництво інформацією щодо можливих сценаріїв розвитку та дозволяє своєчасно вносити корективи.

На практиці фінансове планування та прогнозування забезпечує й визначення оптимального обсягу інвестиційних ресурсів; балансування грошових потоків; підвищення рівня фінансової дисципліни; створення передумов для інноваційно-інвестиційного розвитку.

В умовах цифрової трансформації значення фінансового планування та прогнозування суттєво зростає. Використання новітніх інформаційних технологій дозволяє отримати більш точні результати та формувати адаптивні фінансові стратегії. Це створює нові можливості для підвищення ефективності управління та побудови гнучких бізнес-моделей.

Таким чином, фінансове планування та прогнозування є невід'ємними елементами системи управління підприємством, що визначають його здатність своєчасно реагувати на зовнішні виклики, забезпечувати гнучкість у прийнятті рішень і досягати сталого розвитку. Вони дозволяють забезпечити раціональне використання фінансових ресурсів, знизити ризики та сформувати фінансову стратегію, орієнтовану на довгостроковий успіх і конкурентоспроможність. Перспективними напрямками подальшого розвитку є удосконалення методів фінансового планування та прогнозування, їх інтеграція з сучасними інформаційно-аналітичними системами та адаптація до умов цифрової трансформації економіки.

Список використаних джерел

1. Сидорчук І. Роль та особливості фінансового планування в діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. №6, Т.1. С.190–195.
2. Нечипоренко А. В. Планування в системі управління підприємством. *Соціально-економічні реформи в контексті глобалізації та євроінтеграції*. 2014. С. 45–48.
3. Кужелєв М.О. Корпоративне управління в системі корпоративних відносин: методологічний аспект. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 23.13. С. 199–203.
4. Горбовий А. Ю. Інноваційна модернізація менеджменту в умовах глобальної нестабільності : монографія / за заг. ред. А. Ю. Горбового; М. О. Кужелєв, С. В. Онишко, В. І. Куценко, А. А. Олешко, М. В. Гусятинський, А. А. Халецька [та ін.]; УДФСУ. Ірпінь-Білосток, 2018. 305 с

5. Нечипоренко А.В. Особливості фінансового прогнозування на підприємстві в контексті сучасних трансформацій. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2024. № 1(13). С. 228–237.

Поліщук І.Р.

к.е.н., доцент

Шерстюк О.В.

студентка гр. ОО-7

Державний університет «Житомирська політехніка» (Україна)

ОСОБЛИВОСТІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ТА СКЛАДАННЯ ЗВІТНОСТІ З ПДВ ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

Законодавчо закріплений механізм визначення суми ПДВ до сплати на основі розрахунку різниці між податковим зобов'язанням та податковим кредитом зумовлює ретельний підбір контрагентів для співпраці, що сприятиме оптимізації податкових платежів. Кожне підприємство, здійснюючи операції з купівлі-продажу товарів, послуг, віддає перевагу укладанню угод з суб'єктами, що є платниками податку на додану вартість. Статистичні дані підтверджують, що податок на додану вартість займає найбільшу питому вагу серед внутрішніх податків на товари і послуги податкових надходжень Державного бюджету України до та під час військового стану.

Податкові надходження до Державного бюджету України слід розглядати в розрізі ПДВ з вітчизняних товарів та імпортованих товарів. Потребує дослідження зміни розмірів податкових надходжень протягом 2021-2024 рр. На основі структури податкових надходжень до Державного бюджету України [1] встановлено, що питома вага ПДВ з вітчизняних товарів становила у податкових надходженнях у 2021 р. – 12,01 %, у 2022 р. – 11,97 %, у 2023 р. – 8,03 %, у 2024 р. – 8,59 %. Але у вартісному вираженні сума ПДВ з вітчизняних товарів зросла з 155774,8 млн грн. у 2021 р. до 268327,9 млн. грн. у 2024 р. Тобто у 2024 р. порівняно з 2021 р. відбулося зростання суми ПДВ з вітчизняних товарів на 112553,1 млн. грн. або на 72,25 %. Тому для комплексної оцінки слід порівняти обсяги діяльності як у вартісному, так і натуральному вираженні.

Якщо розглянути ПДВ з імпортованих товарів, то його питома вага у податкових надходженнях у 2021 р. склала 29,36 %, у 2022 р. – 14,16 %, у 2023 р. – 13,70 %, у 2024 р. – 14,93 %. А у вартісному вираженні сума ПДВ з імпортованих товарів зросла з 380714,4 млн грн. у 2021 р. до 466127,5 млн. грн. у 2024 р. Тобто у 2024 р. порівняно з 2021 р. відбулося зростання суми ПДВ з імпортованих товарів на 85413,1 млн. грн. або на 22,43 %. У 2021 році питома вага сумарного ПДВ з вітчизняних та імпортованих товарів склала 41,37 %, у 2022 р. – 26,13 %, у 2023 р. – 21,73 %, у 2024 р. – 23,52 %.

В цілому слід відзначити зменшення питомої ваги як ПДВ з імпортованих товарів, так і з вітчизняних товарів у 2024 р. порівняно з 2021 р., що вказує на необхідність удосконалення чинного податкового законодавства щодо розрахунків з ПДВ для стимулювання бізнесу збільшувати обсяги діяльності в межах України та зарубіжних країнах.

Шаповалова А.П., Прокопова О.М. відзначають, що розвиток транскордонного співробітництва в Україні спричинює зростання обсягів зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання. Для

експортерів-платників податку на додану вартість це означає можливість перевищення податкового кредиту над наявним податковим зобов'язанням, адже експортні операції оподатковуються за ставкою 0 %. У разі, якщо у підприємства присутнє систематичне перевищення зобов'язання над кредитом, воно отримує право на отримання бюджетного відшкодування [2, С. 115].

Законом України "Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо дії норм на період дії воєнного стану" впроваджені нововведення, в частині ведення бухгалтерського обліку та складання звітності з ПДВ [3]:

1. Запроваджено пільги на товари оборонного призначення.

2. Введено ставку 7% для операцій з ввезення та постачання пального та нафтопродуктів.

3. На час дії правового режиму військового стану платникам податку дозволено формувати податковий кредит на основі наявних у них первинних документів, без реєстрації податкової накладної у єдиному реєстрі.

4. При знищенні або втраті під час дії режиму військового стану товарів, які були придбані з ПДВ, а також при подальшій їх передачі у державну або комунальну власність для забезпечення оборони країни, податкові зобов'язання із ПДВ не нараховуються, а податковий кредит, утворений в результаті їх придбання, не коригується.

5. Звільнено від оподаткування операції з безоплатної передачі громадським та благодійним організаціям товарів.

Найбільш важливим нововведенням став дозвіл платникам складати податковий кредит лише на основі первинних документів, без особливої потреби швидкого підтвердження податковою накладною. Проте протягом шести місяців після закінчення воєнного стану слід зареєструвати всі податкові накладні за операціями, що відбулися.

Під час військового стану слід враховувати зміни податкового законодавства щодо порядку реєстрації платників, визначення об'єкта та бази оподаткування, ставок, а також правил обліку податкових зобов'язань та податкового кредиту для уникнення формування податкового боргу та в подальшому судових спорів, а також своєчасного і в повному обсязі поповнення доходної частини Державного бюджету України.

Список використаних джерел:

1. Доходи держбюджету України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income>.

2. Шаповалова А.П., Прокопова О.М. Облік та звітність з податку на додану вартість: аналіз новацій та проблеми, якими вони супроводжуються. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. 2022. № 4. С. 110-118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2022_4_18.

3. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text>.

Попик Наталія

к.е.н., доцент

Черкаська філія ПВНЗ «Європейський університет» (Україна)

Бігун Микола

аспірант кафедри менеджменту і маркетингу
ПВНЗ «Європейський університет» (Україна)

Підгорний Ярослав

аспірант кафедра економіки, фінансів та обліку
ПВНЗ «Європейський університет» (Україна)

ПЛАНУВАННЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ АКТИВ: ГНУЧКІСТЬ, ЗАЛУЧЕННЯ, АНАЛІТИКА

Актуальність процесу планування діяльності підприємства полягає в тому, що в сучасних умовах високої конкуренції, нестабільного ринку та швидких змін у технологіях, ефективне планування є критичним фактором виживання та успішного розвитку бізнесу. Ключові аспекти, які підкреслюють його значущість це: стратегічне управління, прийняття обґрунтованих рішень, фінансова стійкість, оперативна гнучкість, підвищення прозорості та відповідальності, підтримка інновацій та зростання.

Планування дозволяє підприємству визначати чіткі цілі, розробляти стратегії для їх досягнення та координувати зусилля всіх підрозділів. Завдяки аналізу даних та прогнозам, планування забезпечує керівництво точнішою інформацією для управлінських рішень. Планування допомагає ефективно розподіляти ресурси, управляти витратами та доходами, що сприяє покращенню фінансових результатів. Здатність моделювати різні сценарії дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі (економіка, конкуренція, регулювання). Чітке планування дає змогу контролювати виконання завдань, відстежувати КРІ, підвищуючи відповідальність на всіх рівнях управління. Системне планування створює умови для довгострокового розвитку, інвестування в нові проєкти та підвищення конкурентоспроможності. Саме тому планування діяльності підприємства є не просто інструментом управління, а є невід'ємною частиною успішної та адаптивної бізнес-моделі у сучасному світі.

Планування підприємства — це не просто складання річного бюджету чи щомісячне оновлення прогнозів на основі останніх фактичних даних. Йдеться про динамічний, безперервний процес, який дає змогу зацікавленим сторонам швидко адаптуватися, коригувати плани та здійснювати перепланування в режимі реального часу. Для досягнення більшої гнучкості компанії можуть впроваджувати такі підходи:

- вирівнювання планування зі стратегічними цілями підприємства, наприклад: побудова бюджету на основі середньо- та довгострокової (3–5 років) стратегії, а також регулярне її оновлення (щомісяця або щокварталу) з використанням актуальних даних у режимі реального часу;

- використання ковзного прогнозування, що базується на ключових факторах впливу, а також впровадження аналітики для виявлення як ретроспективних, так і перспективних тенденцій.

- фокус на майбутнє через сценарне моделювання — створення альтернативних сценаріїв розвитку (найкращий, найгірший випадки) та проведення аналізу «що буде, якщо», що дозволяє враховувати ширший спектр невизначеності.

- проактивна переоцінка планів з урахуванням змін ринкових умов і зовнішнього середовища, що забезпечує своєчасну адаптацію стратегії.

Планування підприємства — це динамічний, постійно активний процес, що потребує комплексного підходу та залучення всієї організації. Для його ефективної реалізації необхідно:

- сильна підтримка з боку керівництва - чітка позиція топменеджменту формує єдине бачення процесу для всіх учасників і задає загальний вектор.

- ясне визначення ролей і відповідальності - узгодженість між усіма залученими сторонами допомагає уникнути дублювання зусиль. Кожен учасник має чітко розуміти свою роль і те, як саме він може зробити внесок у процес планування.

- оцінка і розвиток необхідних навичок - розуміння компетенцій, яких потребують бізнес-функції в майбутньому, дозволяє своєчасно підвищувати кваліфікацію персоналу. Це включає навчання користувачів цифровим інструментам і автоматизації, що дає змогу делегувати частину функцій з фінансового відділу іншим підрозділам (наприклад, HR може відповідати за планування чисельності персоналу та графіків роботи).

- раціоналізація процесів FP&A - оптимізовані процеси фінансового планування та аналізу дозволяють розподілити навантаження між різними функціональними підрозділами, зменшуючи тиск на фінансову команду. Це дає змогу фінансистам зосередитися на завданнях з високою доданою вартістю — стратегічному плануванні, прогнозній аналітиці та постійному вдосконаленні процесів.

Сучасне планування підприємства виходить за межі традиційного бюджетування, перетворюючись на безперервний, гнучкий та стратегічно орієнтований процес. Воно потребує тісної взаємодії всіх функціональних підрозділів, підтримки з боку керівництва, адаптивних інструментів та підвищення аналітичної спроможності.

Список використаних джерел

1. Planning Isn't Just for Finance: It Takes a Village to Be Successful. URL: <https://www.crosscountry-consulting.com/insights/blog/planning-isnt-just-for-finance/>

2. Strategic Planning Basics. URL: <https://balancedscorecard.org/strategic-planning-basics/>

3. What is strategic planning? URL: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/strategic-planning>

Соловей О.А.
магістрант
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
Мохонько Г.А.
канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту підприємств
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0003-2126-6871

ЗАЛУЧЕННЯ НЕЗАЛЕЖНИХ ДИРЕКТОРІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОГО КОНТРОЛЮ НА МАЛОМУ ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Актуальність посилення корпоративного контролю в малому та середньому виробничому бізнесі (МСП) впливає з класичного протиріччя «власність – управління». Першими детально описали його Фама й Дженсен, довівши, що відокремлення функцій прийняття рішень від функцій прийняття ризиків породжує агентські витрати – і саме механізми контролю здатні їх мінімізувати [1, с. 302]. Подальші дослідження показали, що рада директорів як інститут формується ендегенно: її склад і незалежність пристосовуються до економічного середовища фірми [2, с. 8]. Сучасні нормативи G20/OECD прямо закріплюють вимогу до «суттєвої та достовірної» незалежності членів комітетів ради, особливо при вирішенні питань конфлікту інтересів [3, с. 20].

Агентська теорія обґрунтовує призначення зовнішніх (незалежних) директорів як механізму, що розділяє ініціацію та моніторинг рішень і тим самим дисциплінує менеджмент. Огляд Гермалін і Вайсбах показує: ефективність такого механізму зростає, коли незалежність поєднується з інформованістю про операційну специфіку, а сама рада має достатню мотивацію впливати на менеджерів. Для МСП із концентрованою власністю роль НД звужується до функції медіатора між мажоритарієм і міноритаріями. У деяких юрисдикціях це зводиться до формальної присутності без реального важеля впливу [4, с. 5].

Перше питання, яке піднімають у наукових роботах: чи дає незалежність відчутний фінансовий ефект саме малим компаніям? Дослідження 247 індійських МСП демонструє статистично значуще підвищення рентабельності, коли частка НД перевищує 25 % складу ради [5, с. 7]. Додаткові переваги проявляються у зниженні ризиковості. Наприклад, експеримент Джірапорн і Лі показує, що збільшення незалежності після прийняття Sarbanes–Oxley зменшило загальний ризик компаній на 24,9 %, а ідіосинкратичний – на 12,6 % [6, с. 507]. Синергію незалежності й цифрових інструментів підтверджує азійська вибірка виробничих фірм: аналітика цифрової трансформації посилює позитивний вплив НД на ESG-показники [7, с. 2].

Аналізуючи вищенаведені роботи, можемо згрупувати переваги залучення незалежних директорів:

- Зменшення агентських витрат.
- Підвищення довіри інвесторів і кредиторів.
- Скорочення корпоративних ризиків.
- Поліпшення нефінансових (ESG) результатів.
- Захист міноритаріїв у структурах з контролем мажоритарія.

Варто також пам'ятати, що залучення незалежних директорів має обмеження та ризики. НД можуть залишатися економічно або соціально залежними від мажоритарія. Відсутність галузевого бекграунду та детального розуміння операцій може призвести до поверхневого контролю та уповільненої реакції на ринкові сигнали. Також для МСП залучення висококваліфікованих зовнішніх фахівців означає як прямі гонорари, так і необхідність онбордингу, що може переважити вигоди, якщо масштаб бізнесу невеликий.

Існуючі теорії й емпіричні дані узгоджуються в тому, що незалежні директори є дієвим інструментом зниження агентських витрат навіть у малих підприємствах, проте їхня ефективність критично залежить від контексту. Оптимальна модель для МСП – це помірنا частка НД (25-40 %), що поєднує реальний голос у ключових комітетах (аудит, винагороди) з галузевою експертизою та цифровими системами контролю. В умовах концентрованої власності важливо забезпечити процес добору через зовнішні рекрутингові комітети й закріпити у статуті право НД виносити питання конфлікту інтересів на голосування міноритаріїв.

Список використаних джерел

Fama E. F., Jensen M. C. Separation of Ownership and Control / Fama E. F., Jensen M. C. // Journal of Law and Economics. – Chicago: The University of Chicago Press, 1983. – V. 26, N. 2. – P. 301–325.

1. Hermalin B. E., Weisbach M. S. Boards of Directors as an Endogenously Determined Institution: A Survey of the Economic Literature / Hermalin B. E., Weisbach M. S. // Economic Policy Review. – New York: Federal Reserve Bank of New York, 2003. – V. 9, N. 1. – P. 7–26.

2. OECD. G20/OECD Principles of Corporate Governance / OECD. – Paris: OECD Publishing, 2023. – 50 p.

3. Ferrarini G., Filippelli M. Independent Directors and Controlling Shareholders around the World [Електронний ресурс] / Ferrarini G., Filippelli M. // ECGI Law Working Paper. – The European Corporate Governance Institute, 2014. – 39 p. – Режим доступу: https://www.ecgi.global/sites/default/files/working_papers/documents/ssrn-id2443786.pdf (Дата звернення: 19.06.2025).

4. Mehta M., Chandani A. Corporate Governance in SMEs in India: Does Independent Director Make an Impact on Profits of SMEs? / Mehta M., Chandani A., Bhatia A. // Proceedings of the 9th Annual International Conference on 4C's- Communication, Commerce, Connectivity, Culture, SIMSARC 2018, 17–19 December 2018. – Pune, 2018. – P. 1–14.

5. Jiraporn P., Lee S. M. How Do Independent Directors Influence Corporate Risk-Taking? Evidence from a Quasi-Natural Experiment / Jiraporn P., Lee S. M. // *International Review of Finance*. – Wiley, 2018. – V.18, N. 3. – P. 507–519.
6. Yu J., Hwang Y-S. The Interaction Effects of Board Independence and Digital Transformation on ESG Performance / Yu J., Hwang Y-S. // *Sustainability*. – MDPI, 2024. – V. 16, N. 20. – P. 90–98.

Фімяр С.В.

к.е.н., доц.

Черкаська філія ПВНЗ «Європейський університет» (Україна)

Гнатюк О.П.

к.е.н.

Черкаська філія ПВНЗ «Європейський університет» (Україна)

ПЛАНУВАННЯ У СИСТЕМІ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

У справжнє час процес управління підприємством щорічно стає все складніше. Це пов'язано з розвитком ринкових відносин, значним зростанням конкуренції та великим обсягом інформаційних потоків, які необхідно ефективно обробляти для прийняття управлінських рішень.

Позитивна тенденція розвитку підприємства залежить від способу ведення бухгалтерського обліку, структури підприємства міста і вибору класифікації об'єктів управління. У сучасних ринкових відносинах недостатньо ухвалити традиційні рішення в управлінні підприємством. Ви повинні зберігати гнучкість та враховувати характеристики підприємства. Для того щоб сформулювати ефективну стратегію управління організацією, необхідно надавати своєчасну та актуальну інформацію та вміти правильно використовувати її у своїх цілях. Завдяки своїй функції основою цієї інформації є управлінський облік.

Отже, роль прийняття управлінських рішень полягає, не тільки в тому, щоб змінити стан системи у напрямку досягнення мети, але також у тому, що якщо вона була некоректно поставлено і все варіанти дій не наводять до її досягненню. Управління підприємством означає процес впливу менеджера на працівників з одержання позитивних результатів роботи підприємства.

Планування в управлінському обліку є формуванням набору дій і подій, які необхідно виконати чи відбудуться у майбутньому. Найбільш детальним результатом планування в управлінському обліку є бюджет. Процес створення і використання бюджету розділений на кілька етапів, які потрібно розглянути[2].

Основа якісного планування в управлінському обліку – це наявність докладної та достовірної інформації з минулих періодів. Для досягнення поставленої мети на підприємстві вводять управлінський облік. Найчастіше він запроваджується на базі бухгалтерського обліку, проте можливе запровадження додаткових управлінських рахунків, аналітики та реєстрів, а також виділення управлінського обліку до окремого підрозділу.

Обліковий політику для цілей управління обирає саме підприємство. Самим важливим тут є виконання головною завдання, повинні бути присутніми повні та докладні дані щодо ранимо періодів, для майбутнього планування. Крім того, у процесі прогнозування використовуються зовнішні дані, такі як: маркетингові дослідження, аналіз даних, висновки експертів тощо.

Планування можна класифікувати за змістом у аспекті підприємницької діяльності [3, с.145]:

1. стратегічне;

2. тактичне;
3. оперативний.

Планування в управлінському обліку спрямоване на забезпечення досягнення цілей підприємства. Стратегічне планування визначає довгострокову перспективу діяльності підприємства та є основою для прийняття управлінських рішень. Серед основних проблем – нестача чіткої структури та надійності.

Тактичне планування спрямоване на розподіл ресурсів для реалізації стратегічних цілей. До нього належать формування стратегії, планування виробництва, розвиток потенціалу та організаційної структури. Воно є центральною ланкою між стратегією й реалізацією, охоплює фінансування, інвестиції, продажі та персонал.

Оперативне планування охоплює всі функціональні сфери підприємства. Його основою є прогноз збуту на рік, який формує відправну точку для поточних планів. В управлінському обліку оперативне планування починається з прогнозу обсягу продажу, для чого використовують дані про ринок, стратегію, регіони та терміни. Прогноз продажів визначає виторг, витрати на закупівлі, оплату праці тощо. Витрати та бюджети залежать від виду діяльності підприємства.

Фінансове планування дає змогу оцінити фінансові перспективи підприємства та джерела фінансування – власні чи позикові. Воно базується на обсязі прогнозованих продажів, визначає виручку, прибуток, рух коштів та інші фінансові показники. Якщо виникає потреба в позикових ресурсах, план коригується з урахуванням витрат на обслуговування кредитів.

У підсумку, планування – це ключовий елемент управлінського обліку, який дозволяє об'єднати зусилля працівників задля досягнення загальної мети підприємства та забезпечує єдність у прийнятті рішень.

Список використаних джерел

1. Биба В. В., Матюшіна Ю. І. Система управлінського обліку: сутність, завдання та етапи впровадження. Економіка та держава. 2015. № 1. С. 60-62. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2015/16.pdf
2. Фімяр С.В. Андрушкевич Н.В. Основні принципи довготермінового планування в системі управлінського обліку для формування конкурентоздатності компанії. Ефективна економіка. 2025. №5 С. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.58>
3. Яременко Л. М., Пономаренко Я. А. Сучасні тенденції впровадження управлінського обліку із застосуванням міжнародного досвіду. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економіка, управління та адміністрування. 2019. № 2 (88). С. 144-148. URL: <http://ven.ztu.edu.ua/article/view/175302>

Шерстюк О.Л.
Доктор економічних наук, доцент
Національний науковий центр
«Інститут аграрної економіки» (Україна)

ЗАВДАННЯ СОЦІАЛЬНОГО АУДИТУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Одним з ключових чинників діяльності суб'єктів господарювання є їх забезпеченість персоналом. Кожна господарська операція здійснюється за ініціативою, за безпосередньою участю і під контролем уповноважених осіб, які мають різноманітні професійні навички, досвід роботи, здібності, від яких залежить можливість виконувати визначені функції.

Насамперед, аудитор має дослідити здійснення заходів щодо визначення та формалізації завдань які має вирішувати персонал. Зазначені завдання передбачають здійснення певного набору господарських операцій протягом визначеного періоду. В цьому контексті аудитор має дослідити, чи існує формалізований алгоритм для виконання кожного виду типових операцій, передбачених господарським процесом, чи встановлені обмеження стосовно загальної кількості операцій, які мають бути виконані, та кількості операцій, які має виконати кожен працівник. Відповідні процеси досліджуються в цілях соціального аудиту в контексті оцінювання можливостей підприємства забезпечити безперебійність господарського процесу, і, як наслідок, своєчасного і повного досягнення цілей діяльності.

Аудитор має перевірити, чи кожен вид завдань належним чином формалізований (наприклад, у формі посадової інструкції або функціональних обов'язків) та доведений до відому їх виконавців.

Необхідно визначити, чи забезпечене підприємство персоналом в обсягу, який є достатнім для їх виконання. При цьому, така достатність має бути оцінена з урахуванням впливу різноманітних чинників, зокрема: потужність підприємства (максимальна кількість продукції, яку можна виробити та реалізувати протягом одиниці часу), ритмічність попиту на продукцію (зокрема – сезонні коливання), теоретична підготовка працівників, їх практичні навички, досвід роботи, стан здоров'я, існування обставин, що можуть спричинити зупинку процесів (ремонт або заміна обладнання, військові дії).

Аудиторам необхідно встановити, чи, на думку управлінського персоналу, існує потреба в залученні додаткових працівників на постійній чи тимчасовій основі. При цьому, аудитор має оцінити правильність розуміння системою управління кількісних та якісних характеристик таких потреб, виходячи з необхідності своєчасного та повного досягнення оперативних, тактичних та стратегічних цілей діяльності підприємства. В разі існування потреби, відповідні вакансії мають бути формалізовані, а відповідальні особи мають виконати заходи, спрямовані на додаткове залучення працівників. Бюджетні можливості підприємства, які мають бути враховані при залученні нових працівників, характеризуються наявністю ресурсів часу, який необхідно витратити на пошук

та оформлення на роботу, критичність вільної вакансії в контексті ймовірної позапланової зупинки окремих господарських операцій через відсутність фахівців і, як наслідок, можливість вичерпання резервів відповідних витрат тощо.

Під час виконання заходів соціального аудиту необхідно отримати аудиторські докази стосовного того, чи зазначені та інші бюджетні можливості ідентифіковані на підприємстві, чи здійснюється їх постійний моніторинг, чи існує формалізований алгоритм їх активації. Водночас, аудитор має встановити, чи відповідні алгоритми виконуються у передбаченій послідовності у визначені терміни. При цьому, обов'язковим є визначення та оцінювання порівняльної ефективності різних способів наймання працівників (заміна тимчасово відсутнього працівника іншим працівником підприємства, самостійний пошук нових працівників (шляхом усної передачі інформації через персонал підприємства чи за оголошеннями у ЗМІ) або через спеціалізовані організації (центри зайнятості та/або кадрові агенції).

Ще один аспект управління персоналом, який необхідно досліджувати під час соціального аудиту, стосується збереження персоналу підприємства. Зокрема, аудитору необхідно визначити ефективність відповідних заходів, серед яких винагорода та матеріальне заохочення працівників (через систему оплати праці, преміювання, надання бонусів тощо), підвищення рівня їх компетентності (через залучення до заходів навчання, підвищення кваліфікації), а також підвищення певного соціального статусу (надання можливості представляти підприємство, надання більших повноважень, службове підвищення, інші форми мотивації).

З одного боку, зазначені заходи вимагають певних додаткових витрат підприємства. З іншого, як підприємство, так і окремий працівник має можливість набути додаткові переваги: працівник у сфері своїх професійних знань та можливості їх реалізації та монетизації, а підприємство отримує працівників, які володіють сучасними методами виконання свої посадових обов'язків, що позитивно впливає на результати діяльності суб'єкта господарювання. Важливим аспектом управління персоналом, який має бути досліджений під час заходів соціального аудиту, є використання персоналу у діяльності підприємства.

Критеріями, за якими аудитор може оцінити характеристики використання персоналу може бути визначено тенденцію до збільшення кількості господарських операцій, виконаних протягом одиниці робочого часу, відсутність потреби у працівників витрачати час на пошук, отримання та підготовку до використання матеріальних ресурсів, наявність можливостей обміну досвідом виконання окремих господарських операцій між різними працівниками, існування можливості взаємозаміни між працівниками без втрачання додаткових ресурсів. В цілях соціального аудиту, відповідні параметри мають бути оцінені за сукупністю критеріїв, що характеризують результативність охарактеризованих заходів системи управління на основі динаміки використання ресурсів, результатів діяльності підприємства, а також ефективності рішень уповноважених осіб.

СЕКЦІЯ 5
«СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ»

Benedek P.
Ph.D., Assistant Professor
Budapest University of Technology and Economics (Hungary)
Kuklinova T.
Ph.D., Associate Professor
Odesa National Economic University (Ukraine)
Korir G.
Ph.D Student
Budapest University of Technology and Economics (Hungary)

BUSINESS PROCESS BENCHMARKING FOR MICRO AND SME GROWTH

Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) represent 99% of all businesses in the EU and serve as critical engines of economic development across both developed and emerging economies [2]. In Kenya, SMEs contribute more than 85% of non-farm employment and support the livelihoods of nearly 15 million people[5]. In Hungary, SMEs account for 66–69% of jobs in the non-financial business sector, while in Ukraine, SMEs employed 81.6% of the workforce and generated over 70% of value added before the full-scale war in 2022 [7, 8]. Despite the unprecedented losses and challenges of the war, Ukraine managed to maintain relative macroeconomic and price stability and overcome significant production difficulties and the negative effects of labor outflow and displacement [12, p.12].

SMEs play a vital role in national productivity, innovation, and social stability. They create a competitive environment and accelerate the country's economic growth. SMEs contribute to job creation and increase budget revenues. SMEs also play a vital role in forming a middle class. However, their performance and resilience vary depending on business process maturity, digital maturity and innovation capabilities.

Significant attention to SMEs, as well as their success and proliferation across most countries, is attributed to the unique role they play within business processes and economic systems. SMEs perform a range of critical and distinctive functions in the economy. These functions can be categorized by their social, economic, and technological significance. Through their functional roles, inherent characteristics, and operational advantages, SMEs make a substantial contribution to economic development. This underscores the necessity of fostering their further growth through targeted support and the optimization of business processes.

This study uses a benchmarking approach, utilizing a DEA-based evaluation framework and sector-specific performance indicators identified by Kissi et al. [4, 10]. It compares the business process maturity of SMEs in Kenya, Hungary, and Ukraine, with a focus on digital tools adoption, productivity metrics, and innovation practices. By doing so, this paper aims to highlight the strengths and gaps in processes within different economic contexts.

Kenyan SMEs demonstrate high adoption of mobile-based financial technologies, with 91% using services such as Lipa na M-Pesa for transactions [5]. However, widespread informality persists, this study notes that informal operators

often earn less than KES 5,000 (~US\$35) monthly, while formal SMEs report surpluses over KES 50,000 (~US\$350) [6]. Despite resource constraints, these firms show notable process agility and localized innovation.

Hungarian SMEs show relatively higher formalization. Approximately 35% of firms have implemented Enterprise Resource Planning (ERP) systems to streamline their internal processes [3]. The value added per employee in small enterprises is estimated at €53,896 in 2018, reflecting institutional maturity and structured process management [7]. However, digital transformation remains partial; AI adoption stands at just 7.4%, well below the EU average of 13.4% [9]. Administrative burdens continue to slow down broader digital efficiency.

Ukraine, undergoing wartime disruptions, presents a unique case of process resilience. Nearly 64% of SMEs suspended operations in 2022 due to the war, yet 84% resumed within six months [1, 8]. The government has rapidly expanded digital infrastructure, including the Diia platform, to streamline administrative processes and facilitate business continuity. Although only 47% of medium-sized SMEs have a formal web presence, the tech sector—particularly women-led startups—contributed 5% of Ukraine's GDP in 2022, signaling substantial digital transformation under crisis conditions [8,11].

The digital literacy level among Ukrainian entrepreneurs is uneven and exhibits significant regional disparities, which constrains SMEs in adapting to market challenges, adopting innovative business models, and ensuring effective cybersecurity measures in the conditions of a hybrid war.

Benchmarking these three economies reveals valuable findings. Kenya demonstrates high transactional agility and mobile-based process solutions, though constrained by informality. Hungary reflects advanced internal integration and institutional support, but digital transformation is uneven. Ukraine, while facing infrastructure damage and instability, illustrates rapid digital adaptation and policy-led innovation through institutional support and public-private partnership.

The analysis highlights the need for a flexible, context-sensitive benchmarking framework that considers variations in digital readiness, process governance, and external constraints. The proposed future direction involves constructing a benchmarking model that incorporates innovation capacity, process standardization, digital integration, and cybersecurity resilience, ensuring alignment with national and sectoral practices while addressing the growing risks of cyber threats in digital business environments.

References:

1. Bandura R., & McLean K. Supporting small and medium-sized enterprises in Ukraine's recovery and reconstruction. Center for Strategic and International Studies (CSIS). 2023 URL: <https://www.csis.org/analysis/supporting-small-and-medium-sized-enterprises-ukraines-recovery-and-reconstruction> (Accessed: 03 August 2025).
2. SME competitiveness. EU Commission. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/themes/sme-competitiveness_en (Accessed: 03 August 2025).

3. GKI Economic Research. Digital Maturity of Hungarian Companies. 2024 URL:<https://gki.hu/language/en/2024/08/22/digital-maturity-of-hungarian-companies> (Accessed: 03 August 2025).
4. Kissi E., Aigbavboa C., Babon-Ayeng, I. Benchmarking in SME construction firms: A systematic review. *International Journal of Construction Supply Chain Management*, 2022 12(1), pp. 44–62. URL:<https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2022-0031>(Accessed: 03 August 2025).
5. Kenyan SMEs Embrace Digital Payments And Fintech Solutions For Growth. 2025. *Fintech Magazine Africa*. 2025 URL: <https://fintechmagazine.africa/2025/02/26/kenyan-smes-embrace-digital-payments-and-fintech-solutions-for-growth/>(Accessed: 03 August 2025).
6. Ministry of Cooperatives and Micro, Small and Medium Enterprises Development (MSEA) About msme: State Department for Micro, Small and Medium Enterprises (msmes) development, About MSMEs | State Department for Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs) Development. 2023. URL: <https://msme.go.ke/about-msmes> (Accessed: 03 August 2025).
7. Nemethy L. Comparing the SME sector of Hungary with the Visegrad Four and EU. 2023. <https://www.intellinews.com/nemethy-comparing-the-sme-sector-of-hungary-with-the-visegrad-four-and-eu-285772/> (Accessed: 03 August 2025).
8. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. OECD Publishing. Paris. 2024. URL: <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en>. (Accessed: 03 August 2025).
9. Enhancing SME digitalisation in Hungary. OECD Publishing. 2024. URL: https://publications.europa.eu/resource/cellar/1df2e420-4158-11f0-b9f2-01aa75ed71a1.0001.03/DOC_ (Accessed: 03 August 2025).
10. Ramon N., Ruiz J. L., Sirvent I. Cross-benchmarking for performance evaluation: Looking across best practices of different peer groups using DEA. 2019 arXiv preprint. URL: <https://doi.org/10.48550/arXiv.1912.01514> (Accessed: 03 August 2025).
11. Ukrainian women’s startups drive tech sector resilience, offer economic recovery hope. Reuters. 2024 URL:<https://www.reuters.com/world/europe/ukrainian-womens-startups-drive-tech-sector-resilience-offer-economic-recovery-2024-03-22/> (Accessed: 03 August 2025).
12. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Київ. Програма розвитку ООН в Україні. 2024. с.86 URL:<https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>(дата звернення 03.08.2025).

**AI ACT: LEGAL FRAMEWORK FOR ARTIFICIAL INTELLIGENCE
IN FINANCE IN EU**

The spread of artificial intelligence (AI) technologies globally, and particularly within the EU, has reached significant scale and pace. Financial institutions are not staying aside from this trend; in order to maintain their competitiveness and leadership in the financial services market, they are making considerable efforts to integrate AI into various areas of their operations. In this context, the need to build an effective and efficient regulatory framework for the use of AI in the financial sector is becoming increasingly relevant.

A significant step forward in this direction has been made by the European Union with the adoption of Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 on harmonised rules for artificial intelligence (AI Act).

The AI Act is a regulatory legal act adopted to provide a systematic framework for the use of artificial intelligence technologies within the European Union. Its development aimed to ensure the protection of EU citizens' rights in the use of AI, to create conditions for the safe, transparent, and ethical application of AI, to establish a unified market for AI solutions that comply with European standards, and to increase public trust in digital technologies.

In regard to the activities of EU financial institutions, the AI Act is focused on regulating the use of AI technologies in credit scoring, automated credit decision-making, life and health insurance risk assessment, fraud detection, compliance, and similar areas. According to the AI Act classification, these use cases fall under high-risk AI systems. This classification, in turn, imposes requirements on the risk management system within financial institutions, on cybersecurity, on the quality and objectivity of data used to train AI models, on maintaining documentation about the design, purpose, functioning, and outcomes of AI systems—enabling their verification and audit—as well as on informing financial service consumers about their interaction with AI systems.

It is worth noting that despite the significant potential of AI technologies, final decisions should not be made solely by automated means—it is advisable to involve human oversight in critically important decision-making processes.

Financial institutions using AI in their operations, as well as their partners, have a number of specific obligations – Table 1.

Table 1**Responsibilities of participants when using high-risk AI systems in the financial sector**

Participant	Main responsibilities	Example
Provider	- develop and maintain a quality management system - prepare technical documentation - conduct a conformity assessment	AI-based credit scoring developer

	- register the system in the public register of the EU	
Deployer	- ensure appropriate human intervention - inform users - follow supplier instructions - report incidents	a bank that uses a third-party AI system to evaluate loan applications
Importer	- check that the system has passed the conformity assessment - register yourself in the EU registry system	fintech company importing AI solutions from outside the EU
Distributor	- check the availability of the declaration of conformity and instructions - do not make changes to the SHI system - inform about the risks	IT company that sells AI product licenses to banks
All participants in the event of a serious incident	- notify the national authority within 15 days of detection - suspend the use of the system if there is a threat	when detecting a discriminatory algorithm in underwriting

According to the AI Act, all high-risk AI systems must be included in the European Commission's public EU database. For example, financial institutions that use AI for creditworthiness assessment are required to undergo a registration procedure and provide relevant technical documentation.

In addition, it should be noted that even if a financial institution uses an AI solution developed by a third party, the responsibility for compliance with the AI Act lies with the entity that integrates and applies the system in critical business processes. In other words, the financial institution bears responsibility even if it is not the developer of the AI system.

Sanctions are envisaged for violations of the provisions of the AI Act.

In summary, the AI Act outlines the conditions and requirements for the responsible use of AI in the EU, including within the European financial sector. The key principles of the AI Act are safety, transparency, ethics, and accountability. Modern financial institutions operating in the EU and planning to expand the use of AI must be prepared to implement new rules and standards of operation.

Acknowledgement. This research is carried out within the framework of the ERASMUS+ Jean Monnet project «Artificial Intelligence in the EU Financial Institutions» (Project number 101127170–AIFEU–ERASMUS-JMO-2023-HEI-TCH-RSCH). The project is funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

References:

1. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council.
URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32024R1689>
2. AI Act. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/regulatory-framework-ai>

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

Efficient management of human resource belongs to the most significant components of running an organisation, which contributes heavily into its successful functioning. Today's HRM is a highly sophisticated field which requires appropriate technology, well-trained personnel as well as strong representation in the company's structure. It is evident in any large corporation which runs HR department and is directly represented by a senior member of the management, who reports directly to the CEO. Most small and medium sized enterprises (SME) however do not employ HR managers, nor have clearly defined HRM strategy. Rationale for this attitude is clear: why should a small enterprise spend its limited funds on classical HR procedures - recruitment, training and performance evaluation? It is routinely done by the owners and/or managers. In contrast to large companies, an average SME management prioritise such facets of its operation as manufacturing, logistics, marketing, finance, while HRM is viewed as less important. Significance of efficient HRM is firmly established in the world of multinational corporations, where it is viewed as a major driver of success in business, but it is de facto neglected in a small manufacturing or trading company. Only such small companies, which operate in R&D, finance (e.g., investment), business analysis and consulting recognize value of HRM and implement its procedures in daily practice.

There are several principal issues which – together with its costs – prevent SME from paying attention to scientifically based HRM. One is complexity of finding reliable data which unequivocally proves the benefits of HRM. Another is organisational culture of a SME, which reflects views and values of owners rather than generalized business priorities. Third are goals and strategies of a small company, not necessarily aimed at growth, which in turn limits importance of extended employment or objective performance evaluation. Fourth is peculiar business, cultural, and social environment of a SME. Finally, there is a question of methodology: are there any methods which may be recommended for application in a SME?

There are. One such method is the BE.ST - fully integrated e-system designed for management of human resource in organisations of any size, including small and medium sized enterprises. It contains assessment of professional competence as well as performance appraisal of existing personnel, which serves as foundation of personality assessment in recruitment of new employees. While the BE.ST may be seen as just one of several modern HRM schemes, its application leads to development of highly personalized method, designed to meet the specific needs and preferences of an enterprise.

Tests in a large number of Hungarian enterprises of various sizes as well as in a number of state agencies (including railways and army units) had shown validity and

reliability of the BE.ST. Data of the tests will be offered for discussion at the Conference in Odessa.

СУЧАСНІ ТАКТИЧНІ ПРИЙОМИ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕСУ МІЖ ПІДПРИЄМСТВАМИ І БАНКАМИ

Переговорний процес є одним з ключових етапів у взаємодії підприємств та банківських установ. Від ефективності переговорів залежать умови кредитування, залучення інвестицій, формування довгострокових партнерських відносин, а також оптимізація фінансових потоків підприємства. В умовах динамічних змін фінансового ринку та зростання конкуренції між банками, тактичні прийоми набувають особливого значення як інструмент досягнення взаємовигідних результатів.

Переговори між бізнесом і банківською установою – це завжди баланс інтересів. Банки орієнтуються на мінімізацію ризиків та дотримання нормативів, тоді як підприємства прагнуть забезпечити доступ до ресурсів на максимально вигідних умовах. Все це підсилюється постійними регуляторними обмеженнями, які встановлює НБУ, міжнародними стандартами (Базель III) та необхідністю довгострокових домовленостей, оскільки переговори часто є частиною тривалого партнерства, а не одноразової угоди.

Для успішного проведення переговорів на початковому етапі бажано використовувати такі сучасні тактичні прийоми:

- фінансово-економічний аналіз: до початку переговорів сторони проводять оцінку власних та контрагентських показників, прогнозують фінансові ризики та можливості;
- сценарне планування: розробка кількох варіантів угоди з урахуванням різних умов ринку (оптимістичний, реалістичний, песимістичний сценарії);
- формування аргументів: підготовка доказової бази, яка містить аналітичні дані, порівняльні розрахунки, приклади успішних проектів;
- гнучке позиціонування: сьогодні банки й бізнес дедалі частіше працюють за принципом «модульних» угод, коли умови можуть змінюватися залежно від результатів співпраці. Наприклад, ставка знижується, якщо зростає обсяг оборотів клієнта.

У переговорному процесі треба вміти використовувати не тільки тактичні прийоми для досягнення успіху, а й розпізнавати маніпуляції з боку співрозмовників, щоб уникнути їхнього впливу. Відкритість фінансових даних, демонстрація успішних кейсів, залучення незалежних аудиторів – усе це створює основу для партнерства та побудови довіри.

Великий вплив на хід переговорного процесу між підприємством і банком буде мати і кількість людей в команді. Тут не має золотого правила, оскільки кожна ситуація індивідуальна.

Якщо переговори веде одна людина, то представник банку не має можливості адресувати питання найслабшим учасникам команди, вся відповідальність лежить на цій людині, опоненту не вдається послабити позиції

за рахунок розбіжностей між членами команди, можна без затягування на обговорення всередині команди приймати рішення.

Якщо переговори веде команда, то до неї входять люди, обізнані щодо різних питань, що знижує ймовірність помилок, забезпечується обмін думками, з'являється можливість заздалегідь планувати свої дії, команда створює більш сильну опозицію щодо протилежної сторони, можна виставляти членів команди як привід для одержання поступок або виправдання.

Якщо переговори пройшли успішно, на завершальному етапі доцільно підсумувати результати: коротко відтворити ключові питання, які розглядалися, та, особливо, наголосити на тих позитивних моментах, з яких сторони досягли згоди. Такий підхід допомагає впевнитися, що всі учасники чітко розуміють зміст основних умов майбутньої угоди, а також усвідомлюють прогрес, якого вдалося досягти під час спілкування. На цьому етапі корисно також обговорити можливість і перспективи наступних зустрічей.

Якщо ж результат переговорів виявився негативним, важливо зберегти особистий контакт з представником банку. У такому випадку акцент варто робити не на змісті обговорюваних питань, а на міжособистісних моментах, що сприятимуть підтриманню ділових відносин у майбутньому. Не слід підсумовувати ті аспекти, за якими не було досягнуто домовленостей. Натомість бажано знайти спільну тему, яка є цікавою для обох сторін, здатна знизити напруженість і створити дружню, невимушену атмосферу під час завершення зустрічі.

Сучасний переговорний процес між підприємствами та банками вимагає комплексного підходу, де тактичні прийоми поєднують глибоку аналітику, прозорість, гнучкість та інноваційні інструменти. Успіх досягається тоді, коли сторони сприймають переговори не як протистояння, а як пошук оптимальної формули взаємовигідної співпраці.

Список використаних джерел:

1. Васильєва Т.А. Управління продажем банківських послуг: навч. посіб. / Т. А. Васильєва, Я. М. Кривич, С. В. Леонов та ін.; за заг.ред. Т. А. Васильєвої, Я. М. Кривич, Суми, Сумський державний університет, 2016. 227 с.

Вонберг Т.В.

к.е.н., доцент

Кожара В. М.

здобувач освіти

Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана (Україна)

ASSESSMENT CENTER ЯК СУЧАСНА ТЕХНОЛОГІЯ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

В умовах цифровізації та автоматизації традиційні механізми оцінювання персоналу зазнають суттєвих трансформацій та модернізацій. З'являються нові, актуальні підходи, інструменти та методи, які дозволяють дослідити процес оцінювання персоналу компанії. Так, наприклад, для оцінювання роботи працівників з метою визначення результативності діяльності компанії все частіше почали використовувати системи, що ґрунтуються на методах управління за цілями (МВО), ключових показників ефективності (KPI), OKR і які дозволяють підвищити рівень залученості персоналу [1]. В той же час провести комплексне оцінювання персоналу дозволяє технологія Assessment Center або ж центр оцінки. Ця технологія фокусується на визначенні реальних якостей працівників, їх психологічних і професійних особливостей, а також виявлення потенційних можливостей фахівців, і заснована на використанні обраних взаємодоповнюючих методик [2].

Зародження цієї технології прив'язують до часів Другої світової війни, де вона використовувалася для відбору офіцерів та розвідників. Очевидно, з часом технологія зазнала модифікацій і почала використовуватись в різноманітних компаніях для оцінювання працівників.

Assessment Center практики називають ще й інструментом симуляції близької до реальності ситуації тривалістю 2–3 дні [3]. Означену технологію оцінювання широко використовують під час професійного добору для пошуку найкращих кандидатів при прийомі на роботу, здійснюючи оцінювання відповідності працівника вакантній посаді. Зайняла технологія Assessment Center своє місце й в процесі формування кадрового резерву та роботи з талантами компанії. Зазвичай власне процес оцінювання проводять залучені експерти, які є дотичними до компанії, проте не є упередженими і можуть відносно об'єктивно оцінювати кандидатів або працівників. Після оцінювання вони дають працівникам можливість дізнатись результати та обговорити можливості подальшого кар'єрного зростання.

Не позбавлена ця технологія, на жаль, і недоліків, до яких можна сміливо віднести потребу у залученні висококваліфікованих фахівців для проведення процесу оцінювання, певну складність у процесі дослідження взаємозв'язків між наявними у працівника компетентностями та успішністю виконання обов'язків на майбутній посаді [4].

Важливо підкреслити, що для проведення оцінювання потрібно визначити точні критерії, що зазвичай закріплені в посадових інструкціях та вимогах до

працівника, а також компетенції, якими повинен володіти працівник. За допомогою обраних критеріїв та компетенцій HR-менеджер точно може визначити, які саме інструменти в проведенні центрів оцінювання потрібно підібрати. Зокрема, це можуть бути кейси, ділові ігри, технічні завдання, завдання на командну роботу, групові дискусії. Здебільшого під час оцінювання з використанням Assessment Center використовують кілька інструментів, щоб сформулювати точне та повне уявлення про кандидата.

Важливо, що сьогодні використання більшості інструментів в рамках роботи Assessment Center може бути автоматизовано повністю або частково, чим успішно користуються як українські, так і зарубіжні великі компанії. Разом із тим невеликі організації або організації з обмеженим бюджетом просто не в змозі дозволити собі час і ресурси, необхідні для розробки вправ, навчання оцінювачів і організації логістики, необхідної для впровадження Assessment Center. Це може призвести до того, що центри оцінювання будуть зарезервовані для більш керівних посад і зменшити їх застосовність для посад нижчого рівня управління.

Сьогодні, для полегшення проведення оцінювання використовують різні платформи, такі як “AON Assessment Solutions”, “SHL”, “Talogy”, які вже мають розроблені ситуації, завдання та навчених експертів, які проведуть інтерв'ю. Такі платформи мають систему, яка буде збирати та оброблювати результати, що значно полегшує роботу експертів.

На нашу думку, дуже корисною є гейміфікація вправ та кейсів в рамках проведення Assessment Center, оскільки означене надає більший результат та ефект залученості в завдання через відчуття реальності вправи. Гейміфікація в оцінюванні надає можливість працівникам менше напружуватись та діяти природньо, тобто так, як би вони діяли в подібній, але вже реальній ситуації, що суттєво відгукується на результатах. Отже, Assessment Center є найбільш достовірною технологією оцінювання, оскільки більше орієнтована на практичні навички оцінюваного та його можливості розвитку. А процеси автоматизації та цифровізації лише сприяє поліпшенню цієї технології та відкривають можливості її використання компаніями з меншим бюджетом.

Список використаних джерел:

1. Оцінювання персоналу компанії в контексті нової соціоекономічної реальності: реалізація системи OKR / Т.Вонберг та ін. *Бізнес Інформ*. 2022. №1. С. 423–431. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-423-431>
2. Орел М. Бачення роботодавців щодо актуалізації та оцінки компетенцій кандидатів в умовах COVID-19. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. Політичні науки та публічне управління. 2022. № 1. С. 37–44. URL: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-1\(61\)-6](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-1(61)-6)
3. Шелестова О., Харченко В., Цюра О. Проблема профдобору кадрів до бухгалтерської діяльності. *Scientific Bulletin of Kherson State University Series Psychological Sciences*. 2025. № 1. С. 44–55. URL: <https://doi.org/10.32999/ksu2312-3206/2025-1-6>
4. Сисолятин Д. Аналіз існуючих підходів до оцінювання персоналу. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень НУОУ імені*

Івана Черняховського. 2025. Т.2. С. 122–127. URL: <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2024-3-83/122-127>

ЦИФРОВА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ЛІДЕРА: ВИКЛИКИ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ

У добу цифрової трансформації підприємств зростає потреба у лідерах, які володіють не лише традиційними управлінськими навичками, а й високим рівнем цифрової компетентності. Цифрова компетентність лідера включає здатність розуміти цифрові процеси, критично оцінювати вплив технологій на бізнес-моделі та ефективно впроваджувати цифрові інструменти управління.

Метою дослідження є висвітлення ключових викликів, на які наражається сучасний лідер у процесі цифровізації підприємства, а також окреслення ефективних управлінських інструментів, що забезпечують адаптацію організації до цифрового середовища.

У роботі розглянуто сутність та основні компоненти цифрової компетентності; виклики для лідера в умовах цифрової трансформації та цифрові інструменти управління.

Цифрова компетентність є ключовою компетентністю в умовах четвертої промислової революції. цей термін містить впевнене, критичне та відповідальне використання і взаємодію із цифровими технологіями для навчання, працевлаштування, роботи, дозвілля та участі в суспільному житті. Основними компонентами цифрової компетентності є: цифрова грамотність; інформаційна компетентність; аналітичне та критичне мислення; цифрова комунікація; управління цифровими змінами; кібербезпека та цифрова етика; інноваційність і технологічне бачення [1].

Ці компоненти формують цілісну цифрову компетентність сучасного лідера, яка дозволяє не лише користуватися технологіями, а й керувати трансформаціями, орієнтувати команду на розвиток і забезпечувати сталу ефективність підприємства в цифровому середовищі.

Однак впровадження цифрових технологій породжує й ризики, які є викликами для лідера, зокрема, і бізнесу, загалом: дефіцит цифрових знань і навичок; швидкість технологічних змін; супротив персоналу до змін; кадровий розрив; кібербезпека та відповідальність; переосмислення ролі лідера; управління цифровими ризиками [2, 3].

Інструментами управління, які допомагають лідеру ефективно діяти в умовах цифрової трансформації підприємства є: цифрові платформи управління (ERP, CRM, HRM-системи); BI-системи та аналітика даних; інструменти комунікації та цифрової колаборації; системи управління знаннями (Knowledge Management); інструменти кібербезпеки; інструменти цифрового лідерства та розвитку команди; системи управління проектами [4, 5].

Лідер не лише обирає та впроваджує ці інструменти, а й формує культуру їхнього використання в організації. Саме цифрова компетентність лідера визначає, наскільки ефективно ці інструменти будуть працювати у стратегічному контексті.

Загалом, розвиток цифрової компетентності має бути інтегрованою складовою особистої лідерської стратегії та ключовим елементом корпоративної політики управління людськими ресурсами. Формування цифрових навичок не є одноразовим процесом, а потребує системного підходу: від самонавчання до підтримки цифрової грамотності на всіх рівнях організації. Важливою є роль навчання, коучинг, наставництво та корпоративні програми підвищення цифрової обізнаності як інструментів, що не лише підтримують адаптацію персоналу до нових технологій, а й сприяють розвитку цифрового лідерства.

Список використаних джерел:

1. Рамка цифрових компетентностей для громадян України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/news_post/2021/3/mintsifra-oprilyudnyue-ramku-tsifrovoi-kompetentnosti-dlya-gromadyan/%D0%9E%D0%A0%20%D0%A6%D0%9A.pdf
2. Digital Progress and Trends Report 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL <https://www.worldbank.org/en/publication/digital-progress-and-trends-report>
3. McKinsey Global Institute. A new future of work: The race to deploy AI and raise skills in Europe and beyond [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL https://www.mckinsey.de/~media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/deutschland/news/presse/2024/2024%20-%2005%20-%2023%20mgi%20genai%20future%20of%20work/mgi%20report_a-new-future-of-work-the-race-to-deploy-ai.pdf
4. World Economic Forum - World Economic Forum Stories [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL https://www.weforum.org/stories/?gad_source=1&gad_campaignid=22327053246&gbr_aid=0AAAAAoVy5F54Qc403tQ27_d8LTtnvY4Fa&gclid=CjwKCAjw7MLDBhAuEiwAIeXGITy4qoIGvzfhNx1lcoH_yzoOMT71tu5YvI8Jv0sR1EOtj9c8HVpWlXoCepkQAvD_BwE
5. Harvard Business Review. Digital Transformation Is About Talent, Not Technology [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL <https://hbr.org/2020/05/digital-transformation-is-about-talent-not-technology>

Галаченко О.О.,

д.е.н., професор

Вінницький національний медичний університет ім. М. І. Пирогова
(Україна)

Василюк Я.В.,

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти

Вінницький національний медичний університет ім. М. І. Пирогова
(Україна)

СТАДІЇ РОЗВИТКУ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я І МОДЕЛЬ РЕАГУВАННЯ НА НИХ

Система охорони здоров'я України перебуває в умовах постійних викликів, зумовлених соціально-економічними, політичними, демографічними та технологічними змінами. Військові дії, пандемічні загрози, дефіцит фінансування, кадровий голод та зростання очікувань пацієнтів створюють передумови для виникнення кризових ситуацій у діяльності закладів охорони здоров'я (ЗОЗ).

Ефективне реагування на такі кризи вимагає своєчасної ідентифікації їхніх стадій та впровадження системного підходу до антикризового управління.

Кризова ситуація у ЗОЗ – це комплекс негативних факторів, що ускладнюють або унеможливають виконання основних функцій закладу, створюючи загрозу якості та доступності медичних послуг [1].

Особливістю криз у сфері охорони здоров'я є їх багатфакторність, раптовість та високий рівень соціальної значущості наслідків.

Дослідження дозволяють виокремити п'ять основних стадій розвитку криз у закладах охорони здоров'я:

1. Латентна (передкризова) – виникають перші слабкі сигнали проблем: зниження обсягу фінансування, погіршення матеріально-технічної бази, зростання кількості скарг від пацієнтів, підвищення плинності кадрів. На цьому етапі кризи ще можна запобігти за умови своєчасного реагування.

2. Ідентифікація загроз – проблеми стають більш очевидними: дефіцит бюджету, перебої з постачанням медикаментів, зменшення кількості кваліфікованих спеціалістів, погіршення показників якості лікування.

3. Ескалація (криза) – ситуація поглиблюється, порушуючи стабільну роботу ЗОЗ: перевантаження персоналу, зриви у графіку надання послуг, зростання конфліктів між керівництвом та колективом, втрата партнерів чи інвесторів.

4. Критична фаза – функціонування закладу опиняється під загрозою: масові звільнення, закриття відділень, значні репутаційні втрати, ризик повного припинення діяльності.

5. Відновлення (посткризова) – реалізація заходів з ліквідації наслідків кризи, оптимізація процесів, оновлення стратегії, відновлення довіри пацієнтів та персоналу.

Ефективне реагування на кризові ситуації в закладах охорони здоров'я передбачає послідовність взаємопов'язаних етапів [2].

Перший з них – моніторинг і раннє попередження – полягає у постійному відстеженні ключових показників ефективності та ризиків, проведенні регулярних аудитів, аналізі фінансової, кадрової та операційної інформації. На цьому етапі важливо впровадити системи збору та аналізу даних, що дають змогу своєчасно виявляти відхилення від норми.

Другий етап – діагностика та оцінка ситуації – спрямований на глибоке вивчення причин кризи та визначення масштабів її впливу на заклад. Для цього застосовують інструменти стратегічного аналізу, такі як SWOT-аналіз або аналіз першопричин (root cause analysis). Формується кризовий штаб, який відповідає за координацію дій.

Третій етап – планування реагування – включає розробку детального плану дій із зазначенням конкретних завдань, строків виконання та відповідальних осіб. На цьому ж етапі оцінюються необхідні ресурси – фінансові, кадрові, матеріально-технічні – та формується комунікаційна стратегія для взаємодії з персоналом, пацієнтами та громадськістю.

Четвертий етап – реалізація кризових заходів – передбачає впровадження оперативних змін, перерозподіл ресурсів, оптимізацію робочих процесів і коригування планів відповідно до динаміки ситуації. Значну роль у цей період відіграє емоційне лідерство керівника, яке допомагає підтримати колектив, знизити рівень стресу та зберегти працездатність персоналу.

П'ятий етап – відновлення та розвиток – спрямований на оцінку ефективності вжитих заходів, усунення структурних і організаційних слабких місць, а також розробку стратегії стійкості на майбутнє. Це дає можливість не лише відновити діяльність закладу, але й підвищити його готовність до потенційних викликів.

Кризові ситуації у закладах охорони здоров'я розвиваються поступово, проходячи від латентної стадії до критичної фази, а потім – до відновлення. Своєчасне розпізнавання цих етапів дає змогу мінімізувати негативні наслідки та зберегти стабільність роботи закладу. Комплексна модель реагування, що поєднує моніторинг, діагностику, планування, оперативні дії та посткризовий розвиток, є ефективним інструментом управління у сфері охорони здоров'я. Використання такого підходу сприяє не лише подоланню криз, а й підвищенню організаційної стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності медичних закладів.

Список використаних джерел:

1. Саволук С.І., Серьогіна Н.О. Роль держави в антикризовому управлінні закладом охорони здоров'я. *Український медичний часопис*. 2024. № 3 (161). URL <https://api.umj.com.ua/wp/wp-content/uploads/2024/05/5456.pdf>.
2. Сазоненко Л.В., Толстанов О.К. Заходи антикризового управління закладом охорони здоров'я. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 16. С. 86-92

Галаченко О.О.,

д.е.н., професор

Вінницький національний медичний університет ім. М. І. Пирогова
(Україна)

Лисиця Ю.М.,

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти

Вінницький національний медичний університет ім. М. І. Пирогова
(Україна)

ЕТАПИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

За сучасних умов зростає роль та значення стратегічного управління як основи для прийняття стратегічних рішень у забезпеченні подальшого розвитку закладів охорони здоров'я. Стратегічне управління є ключовим інструментом забезпечення ефективного функціонування закладів охорони здоров'я, оскільки дозволяє не лише адаптуватися до змінного середовища, але й формувати довгострокові цілі, підвищувати якість медичних послуг та оптимізувати використання ресурсів. Успішна стратегія передбачає системний підхід до планування, реалізації та контролю управлінських рішень [1].

Особливістю стратегічного управління є необхідність застосування системного підходу до прийняття стратегічних рішень. Урахування системоутворюючої функції стратегічних рішень необхідне для забезпечення збалансованості всіх елементів організації та формування єдиного напрямку розвитку з дотриманням спільних пріоритетів і критеріїв ефективності. Для цього необхідно прийняти рішення щодо вибору альтернативи подальшого розвитку і вибору механізму координації дій персоналу щодо виконання такої альтернативи [2].

Стратегічне управління в медичних організаціях проходить кілька основних етапів, які забезпечують послідовність і ефективність управлінського процесу.

Перший етап передбачає формулювання місії та бачення закладу. Місія відповідає на запитання, чому існує заклад, яку соціальну або медичну потребу він задовольняє, наприклад забезпечення доступної та якісної медичної допомоги населенню певного регіону. Бачення описує бажаний стан закладу в майбутньому, його стратегічні амбіції та роль у системі охорони здоров'я. Чітко сформульовані місія та бачення створюють основу для стратегічного планування, забезпечують узгодженість дій персоналу та орієнтують керівництво на досягнення довгострокових цілей.

Наступним етапом є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища закладу. Зовнішній аналіз включає оцінку соціально-демографічних показників регіону, стану та тенденцій розвитку системи охорони здоров'я, законодавчого регулювання, економічних умов, а також конкурентного середовища. Внутрішній аналіз спрямований на оцінку кадрового потенціалу та кваліфікації персоналу, фінансових і матеріальних ресурсів, організації процесів надання

медичної допомоги та рівня якості послуг. Для цього застосовуються методи SWOT-аналізу, PESTEL-аналізу та оцінка ключових показників ефективності.

На основі проведеного аналізу визначаються стратегічні цілі, які мають бути конкретними, вимірюваними та реалістичними. Для закладів охорони здоров'я до стратегічних цілей можна віднести підвищення якості медичної допомоги та безпеки пацієнтів, оптимізацію використання фінансових ресурсів, впровадження інноваційних технологій та цифрових рішень, розвиток професійних компетенцій персоналу та розширення спектра медичних послуг. Стратегічні цілі повинні узгоджуватися з місією та баченням закладу, а також відповідати пріоритетам державної політики в охороні здоров'я.

Наступним етапом є розробка стратегії та плану дій, що включає визначення стратегічних альтернатив та вибір оптимального шляху розвитку. Основні напрямки стратегії можуть охоплювати організаційно-управлінські зміни, технологічне оновлення обладнання та впровадження електронних систем управління, розвиток системи контролю якості послуг, а також співпрацю з іншими медичними установами та науковими закладами. На основі стратегії формується детальний план дій, у якому визначаються конкретні заходи, відповідальні особи, строки виконання та необхідні ресурси.

Впровадження стратегії потребує належного організаційного забезпечення, мотивації та залучення персоналу, ефективної системи комунікацій для координації дій та використання інформаційних технологій для моніторингу процесів. На цьому етапі важливим є забезпечення постійного зворотного зв'язку та гнучкості, оскільки умови зовнішнього та внутрішнього середовища можуть змінюватися.

Завершальним етапом стратегічного управління є контроль та оцінка результатів. Використовуються ключові показники ефективності, такі як рівень задоволеності пацієнтів, фінансова стабільність, ефективність використання ресурсів, дотримання стандартів медичної допомоги та професійний розвиток персоналу. На основі отриманих результатів здійснюється коригування стратегії та плану дій, що забезпечує циклічний та динамічний характер стратегічного управління.

Таким чином, стратегічне управління закладом охорони здоров'я є складним, багаторівневим процесом, що охоплює формулювання місії та бачення, аналіз середовища, визначення цілей, розробку стратегії, її впровадження та контроль результатів. Дотримання послідовних етапів дозволяє забезпечити ефективне функціонування медичних установ, підвищити якість послуг, оптимізувати використання ресурсів та адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що особливо актуально в умовах реформування системи охорони здоров'я та підвищення конкуренції на ринку медичних послуг.

Список використаних джерел:

1. Алькема В., Діденко В. Планування стратегічного управління організаціями, закладами охорони здоров'я в сучасних умовах. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 1 (73). С. 139-146

2. Стефанишин Л.С. Теоретико-методичні основи стратегічного управління закладом охорони здоров'я. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. Вип. 30. С. 78-83

Галаченко О.О.,

д.е.н., професор

Вінницький національний медичний університет ім. М. І. Пирогова
(Україна)

Матвєєва Т.О.,

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти

Вінницький національний медичний університет ім. М. І. Пирогова
(Україна)

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я

Сучасні підходи та моделі управління якістю в охороні здоров'я є ключовим чинником підвищення ефективності функціонування медичних закладів та забезпечення безпеки пацієнтів. У сучасних умовах розвитку системи охорони здоров'я якість медичної допомоги визначає не лише результативність лікування, а й оптимізацію використання ресурсів, зниження ризику медичних помилок і підвищення довіри населення до закладів охорони здоров'я.

Управління якістю в охороні здоров'я передбачає розроблення, впровадження та вдосконалення систем, політик і процесів для надання високоякісних медичних послуг. Це охоплює різні види діяльності – від розроблення ефективних систем надання медичних послуг і формулювання політики догляду за пацієнтами до оптимізації процесів догляду за пацієнтами [2].

Підвищення якості медичних послуг здійснюється через впровадження новітніх моделей управління, інтеграцію міжнародних стандартів і цифрових технологій, орієнтованих на потреби пацієнтів.

Сучасні підходи ґрунтуються на принципах пацієнт-орієнтованості, безперервного покращення процесів, застосування доказової медицини та міждисциплінарної взаємодії між медичними працівниками різних спеціальностей.

Серед сучасних моделей управління якістю найбільш поширеними є моделі безперервного покращення якості (Continuous Quality Improvement, CQI), TQM (Total Quality Management), акредитаційні та сертифікаційні моделі, Lean та Six Sigma, а також пацієнт-орієнтовані моделі.

Модель CQI фокусується на систематичному вдосконаленні процесів шляхом аналізу проблем, визначення причин їх виникнення, розробки заходів для усунення недоліків та оцінки результатів впроваджених змін.

TQM забезпечує комплексний підхід до якості, залучаючи всі рівні управління та персонал до процесу покращення медичних послуг і використовуючи статистичні методи контролю процесів.

Акредитаційні моделі, такі як Joint Commission International або ISO 9001, передбачають відповідність закладів медичним стандартам, оцінку інфраструктури та обладнання, дотримання клінічних протоколів та наявність системи моніторингу якості і управління ризиками.

Lean спрямований на усунення втрат, скорочення часу на надання послуг і підвищення ефективності процесів, тоді як Six Sigma мінімізує варіабельність і помилки в медичних процесах через статистичний аналіз.

Пацієнт-орієнтовані моделі передбачають активне залучення пацієнтів до процесу лікування, спільне прийняття рішень та інформування про діагноз і методи лікування, що сприяє підвищенню задоволеності пацієнтів і довіри до закладу.

Впровадження цифрових технологій у систему охорони здоров'я відкриває нові можливості для управління якістю: електронні медичні картки зменшують ризик помилок, системи моніторингу та аналітики дозволяють оцінювати ефективність лікування та оперативно виявляти проблеми, а телемедицина та мобільні додатки підвищують доступність медичних послуг і спрощують комунікацію між пацієнтом та медичним персоналом.

Попри наявність сучасних моделей управління якістю, заклади охорони здоров'я стикаються з низкою проблем, серед яких нестача кваліфікованого персоналу, фінансові обмеження, складність впровадження стандартів у регіональних закладах та необхідність зміни корпоративної культури щодо підходів до якості.

Перспективи розвитку управління якістю включають подальшу цифровізацію, застосування штучного інтелекту для аналізу клінічних даних, інтеграцію міжнародних стандартів та створення систем безперервного навчання персоналу.

Таким чином, сучасне управління якістю в охороні здоров'я є комплексним процесом, який поєднує традиційні принципи контролю з новітніми цифровими технологіями та міжнародними стандартами. Впровадження моделей TQM, CQI, Lean, Six Sigma та пацієнт-орієнтованих підходів забезпечує підвищення ефективності медичних процесів, зниження ризику помилок, оптимізацію ресурсів та покращення задоволеності пацієнтів, створюючи умови для сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я.

Список використаних джерел:

1. Лесик О.В., Тодорова О.Л. Моделі управління якістю у системі охорони здоров'я: публічно-управлінський вимір. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 2 (76). С. 13-18
2. Панчишин Н.Я., Дмитрук О.І., Теренда Н.О., Слободян Н.О., Смірнова В.Л., Запорожан Л.П. Роль комплексного управління якістю медичних послуг у системі охорони здоров'я. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2024. № 4 (102). URL: <https://ojs.tdmu.edu.ua/index.php/visnyk-gigieny/article/view/15345/14119>.

Галаченко О.О.,
д.е.н., професор
Вінницький національний медичний університет ім. М. І. Пирогова
(Україна)

Прокопишен О.В.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Вінницький національний медичний університет ім. М. І. Пирогова
(Україна)

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ МЕДИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

У сучасній системі охорони здоров'я ефективність управління персоналом є одним із ключових чинників забезпечення якості медичних послуг. Зростаючий кадровий дефіцит, потреба у швидкій адаптації до змін, підвищення вимог пацієнтів та впровадження міжнародних стандартів спонукають керівників закладів охорони здоров'я переходити до нових моделей HR-менеджменту, заснованих на цифрових технологіях. Використання сучасних інструментів дозволяє автоматизувати рутинні процеси, підвищити прозорість кадрових рішень, оптимізувати навчання та мотивацію медичного персоналу [1].

Цифровізація управління персоналом у медичній сфері охоплює комплекс процесів: від електронного документообігу та автоматичного формування графіків змін до використання HR-аналітики для оцінки ефективності роботи співробітників. Вона забезпечує автоматизацію кадрового обліку через електронні особові справи, контроль робочого часу, створення гнучких розкладів чергувань, а також планування навантаження з урахуванням кількості пацієнтів, профілю відділення та кваліфікації персоналу. Мотиваційні програми реалізуються через цифрові платформи, які відстежують досягнення та надають бонуси, а оцінювання продуктивності здійснюється на основі ключових показників ефективності (KPI) та індикаторів якості медичних послуг у режимі реального часу [2].

Серед ключових цифрових інструментів управління персоналом у медицині можна виділити HRM-системи (BAS HR, PeopleForce, BambooHR), які поєднують кадровий облік, навчання та оцінювання; системи електронного навчання (Moodle, TalentLMS) для дистанційних тренінгів і сертифікації; хмарні сервіси документообігу, що забезпечують швидкий доступ до кадрової документації; HR-аналітику та штучний інтелект для прогнозування кадрових потреб та аналізу продуктивності; мобільні додатки для внутрішніх комунікацій між лікарями, медсестрами та адміністрацією; системи автоматичного управління змінами та чергуваннями з урахуванням законодавчих норм і побажань працівників.

Впровадження цифрових технологій у HR-процеси медичних організацій має низку переваг: підвищення прозорості та об'єктивності кадрових рішень, скорочення часу на адміністративні завдання, зниження кадрових ризиків шляхом прогнозування плинності кадрів, індивідуалізацію навчання та

професійного розвитку медпрацівників, зміцнення командної взаємодії завдяки сучасним комунікаційним платформам.

Однак цифровізація супроводжується і викликами: необхідністю забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних, подоланням опору змінам з боку персоналу, фінансовими витратами на впровадження та підтримку систем, а також потребою у підготовці управлінців до роботи з аналітичними та технологічними інструментами.

Перспективи розвитку цифрового HR у медицині пов'язані з інтеграцією HRM-платформ із медичними інформаційними системами, впровадженням штучного інтелекту для підбору кадрів та створенням індивідуальних програм розвитку працівників на основі Big Data. Очікується, що ці технології сприятимуть зниженню рівня професійного вигорання, підвищенню продуктивності та якості надання медичної допомоги.

Таким чином, цифрові технології стають стратегічним ресурсом у підвищенні ефективності управління персоналом медичних організацій, а їхнє грамотне впровадження визначатиме конкурентоспроможність та успішність закладів охорони здоров'я у майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Богіславська С.І., Чубенко Т.В. Інтеграція цифрових технологій в механізм управління розвитком персоналу в медичних закладах. *Економічний простір*. 2024. № 194. С. 8-12.
2. Гуржий П.О. Цифрові технології в управлінському процесі закладів охорони здоров'я. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70.

СТВОРЕННЯ АДАПТИВНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА

Під адаптивною моделлю управління ми розуміємо таку, яка придатна та ефективна у різних ситуаціях. Адаптивна модель управління повинна бути спрямована на максимальну віддачу від ресурсів, що використовуються в процесі досягнення підприємством поставлених цілей з урахуванням можливих змін, викликаних нестабільністю економічного середовища [1].

На нашу думку, адаптивна бізнес-модель підприємства – це стратегія, яка дозволяє організації ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі (економічних, соціальних, технологічних та інших), а також коригувати свої внутрішні процеси для досягнення оптимальних результатів в умовах невизначеності та динамічних змін.

Основні риси адаптивної бізнес-моделі:

1. Гнучкість – здатність змінювати стратегію, структуру та процеси в залежності від зовнішніх та внутрішніх факторів.
2. Універсальність – можливість застосування в різних сферах діяльності підприємства.
3. Інноваційність – постійне впровадження нових технологій, продуктів або послуг для забезпечення конкурентоспроможності.
4. Прогнозування та аналіз – здатність оперативно реагувати на нові можливості та загрози через детальний моніторинг і прогнозування.
5. Клієнтська орієнтація – постійне вдосконалення продуктів і послуг відповідно до змінюваних потреб споживачів тобто орієнтація на цінність – фокус на створенні додаткової цінності для клієнтів, партнерів та власників.
6. Інтеграція з новими технологіями – використання сучасних інформаційних технологій для швидкого впровадження змін і оптимізації бізнес-процесів.

Вивчивши моделі управління підприємством, нами були з'ясовано певні недоліки існуючих моделей управління підприємством, які проявляються у низькій гнучкості та повільному реагуванні на зміни ринкового середовища. Традиційні ієрархічні моделі часто характеризуються надмірною централізацією, що ускладнює оперативне прийняття рішень та знижує ініціативність працівників. Крім того, значна частина моделей має фрагментарний характер, зосереджуючись на окремих аспектах діяльності (виробничих, фінансових чи маркетингових), без урахування їхньої взаємодії в межах єдиної системи. Це призводить до втрати комплексності та обмежує можливості інтегрованого розвитку. Ще одним недоліком є низький рівень адаптивності: підприємства, що застосовують класичні підходи, часто відчують труднощі із впровадженням інновацій, цифрових технологій та нових бізнес-моделей. Значна увага приділяється внутрішнім процесам, тоді як потреби та очікування клієнтів залишаються недостатньо врахованими. До того ж

надмірна регламентація процедур може призводити до бюрократизації управління, що негативно впливає на швидкість і якість прийняття управлінських рішень.

Пропонуємо напрями вдосконалення моделей управління підприємством, які відповідають сучасним викликам та тенденціям розвитку бізнес-середовища. По-перше, доцільним є впровадження інтегрованих систем управління, що забезпечують узгодженість усіх бізнес-процесів та дозволяють уникнути фрагментарності в управлінні. По-друге, важливим є посилення гнучкості та адаптивності організаційних структур за рахунок децентралізації прийняття рішень і розширення повноважень працівників на різних рівнях. По-третє, необхідно активно застосовувати цифрові технології (ERP-, CRM-системи, онлайн-платформи управління процесами), які сприяють підвищенню ефективності комунікацій, обліку та контролю. По-четверте, важливим напрямом удосконалення є формування клієнтоорієнтованих моделей управління, що ґрунтуються на вивченні потреб і очікувань споживачів та передбачають постійне вдосконалення якості послуг. По-п'яте, слід забезпечити стратегічну спрямованість управління з урахуванням принципів сталого розвитку та інноваційної діяльності підприємства.

Створення адаптивної бізнес-моделі включає декілька етапів до основних можна такі:

На першому етапі проводиться аналіз середовища функціонування підприємства – виявлення факторів впливу та ризиків, що визначають потребу в адаптивності.

На другому етапі визначаються стратегічні цілі – формування орієнтирів розвитку, які поєднують довгострокову перспективу зі здатністю до швидкого коригування.

Третій етап передбачає проектування ключових елементів моделі – вибір структури, бізнес-процесів, механізмів управління ресурсами та взаємодії з ринком.

Четвертий етап включає інтеграцію інноваційних технологій та інструментів управління – цифровізація процесів, використання аналітики, методів TQM, Lean чи Agile.

На п'ятому етапі проводиться тестування та коригування моделі – постійне вдосконалення шляхом моніторингу результативності та зворотного зв'язку.

Таким чином, створення адаптивної бізнес-моделі є основою підвищення ефективності управління підприємством, зменшення ризиків і забезпечення стійкого розвитку в умовах невизначеності.

Список використаних джерел

1. Фединець Н.І. Адаптивна модель управління підприємством у нестабільних умовах функціонування. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.14. С. 320-325.

ХМАРНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сучасна економіка зазнає стрімкої цифровізації, охоплюючи всі аспекти бізнесу. Посилення глобальної конкуренції, потреба у швидких управлінських рішеннях і постійне оновлення технологій спонукають компанії до впровадження інноваційних інструментів. Хмарні обчислення (Cloud Computing) виступають ключовим фактором змін, забезпечуючи гнучкість, мобільність і злагодженість бізнес-процесів. Пандемія COVID-19 і перехід до віддаленої роботи прискорили використання хмарних сервісів у корпоративному секторі. Підприємства всіх масштабів – від стартапів до глобальних корпорацій – отримують змогу скорочувати витрати на IT-інфраструктуру та покращувати взаємодію між підрозділами й партнерами. Хмарні рішення створюють єдине цифрове середовище, що об'єднує планування, логістику, фінанси, аналітику та маркетинг, дозволяючи автоматизувати рутину, зменшувати помилки, прискорювати обмін даними й забезпечувати стабільність навіть у кризових умовах. Дослідження переваг і ризиків хмарних технологій залишається важливим завданням, адже їхнє ефективне використання підвищує конкурентоспроможність компаній на глобальному та локальному ринках.

Хмарні обчислення – це модель надання ресурсів, таких як сервери, сховища, програми та мережі, через інтернет за принципом «на вимогу». Їхня особливість – віддалена обробка даних, що дозволяє бізнесу економити на власній інфраструктурі та швидко адаптувати ресурси до потреб. За стандартами NIST, виділяють три основні моделі:

- SaaS (Software as a Service) – доступ до готових програм через браузер чи мобільний додаток, наприклад, Google Workspace, Microsoft 365, Salesforce, що забезпечує швидке впровадження та доступність;
- PaaS (Platform as a Service) – середовище для розробки та розгортання власних додатків без інвестицій у сервери, як у Microsoft Azure чи Google App Engine, підходить для кастомних рішень;
- IaaS (Infrastructure as a Service) – оренда віртуальних ресурсів, де бізнес керує системами самостійно, використовуючи інфраструктуру провайдера, наприклад, AWS чи Oracle Cloud.

Розрізняють також типи розгортання: публічні хмари (AWS, Google Cloud) для загального доступу, приватні для однієї організації з максимальним контролем, і гібридні, що комбінують обидва підходи для балансу безпеки й масштабованості. Вибір залежить від розміру компанії, галузевих особливостей і вимог до захисту даних.

Можна навести такі успішні приклади. Netflix повністю мігрувала свою інфраструктуру на Amazon Web Services (AWS), що дозволило компанії масштабувати потужності для обслуговування мільйонів користувачів у різних країнах без створення власних дата-центрів. Siemens використовує хмарну

платформу MindSphere для збору, аналізу та візуалізації даних із виробничого обладнання у режимі реального часу. Це допомагає знижувати енергоспоживання та оптимізувати планування виробництва. Unilever впровадила гібридну хмарну інфраструктуру на базі Microsoft Azure, що дозволило об'єднати локальні ресурси та хмарні.

Попри переваги, хмарні технології мають ризики, які потребують уваги:

1. Загрози інформаційній безпеці та конфіденційності даних. Зберігання корпоративної інформації на сторонніх серверах створює потенційні ризики витоку або несанкціонованого доступу. Особливо це актуально для підприємств, що працюють із персональними даними клієнтів, фінансовою інформацією чи комерційною таємницею.

2. Залежність від постачальника послуг (vendor lock-in). Після інтеграції бізнес-процесів у певну хмарну платформу перехід на іншого провайдера може бути складним і витратним. Це пов'язано з особливостями форматів даних, протоколів та інтерфейсів, які можуть бути несумісними між різними сервісами.

3. Проблеми з безперервним доступом. Доступ до хмарних сервісів залежить від якості та стабільності інтернет-з'єднання. Будь-які перебої в роботі мережі або технічні проблеми у провайдера можуть призвести до зупинки частини бізнес-процесів.

4. Юридичні та регуляторні обмеження. Робота з хмарними сервісами повинна відповідати чинному законодавству, включаючи вимоги щодо захисту персональних даних (наприклад, GDPR у ЄС). Неврахування цих вимог може спричинити штрафи та репутаційні втрати.

5. Приховані витрати та непередбачувані зміни тарифів. Попри початкову економію, у довгостроковій перспективі вартість використання хмарних сервісів може зростати через розширення функціоналу, збільшення обсягу даних або підвищення тарифів провайдера.

6. Питання сумісності та інтеграції. Деякі хмарні рішення можуть мати обмеження у сумісності з уже наявними внутрішніми системами підприємства, що призводить до додаткових витрат на налаштування або розробку інтеграційних модулів.

Отже, для успішного впровадження хмарних технологій необхідно заздалегідь оцінювати потенційні ризики, формувати політики кібербезпеки, обирати надійних провайдерів та забезпечувати резервні сценарії роботи.

Міжнародний і український досвід підкреслює важливість стратегічного підходу до впровадження хмар. Ринок зростає завдяки Industry 4.0, IoT, великим даним і AI, з акцентом на гібридні моделі. В Україні перспективними є галузеві платформи для агросектору, логістики й ритейлу, підтримка віддалених команд, локальні дата-центри з фокусом на кіберзахист і AI для аналітики. Це вимагає стандартів безпеки, підготовки фахівців і стратегій захисту. Хмарні технології підвищують ефективність управління, але успіх залежить від оцінки ризиків, вибору партнера, адаптації процесів і відповідності нормам, що забезпечує сталий розвиток у цифровій економіці.

СУТНІСТЬ DAO ТА ПРОБЛЕМИ ЇХ ВИКОРИСТАННЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Важливою ознакою розвитку сучасної економіки є інтенсифікація використання цифрових технологій в різних сферах. Для українських компаній активна фаза агресії, що триває вже понад три роки, обумовила появу особливих викликів. Їх сутність полягає у зосередженні ворожих атак на руйнуванні цивільної соціальної та виробничої інфраструктури, а також виробничих потужностей українських компаній по території усієї країни. Такі умови вкрай обмежують можливості нормального функціонування великих індустріальних об'єктів.

Це створює для українського бізнесу додаткові мотиви для впровадження інноваційних практик, зокрема, орієнтованих на децентралізацію. До останніх можна віднести децентралізовані автономні організації – DAO, які функціонують на основі блокчейн-технології. Функціонування DAO, на думку окремих дослідників, базується на чотирьох основних принципах [1]:

1. Децентралізація. Цей принцип проявляється в тому, що взаємодія людей відбувається за відсутності управлінської ієрархії.

2. Автономність. Полягає у повній або частковій автоматизації управлінських правил, зокрема, через використання смарт-контрактів.

3. Організація. Цей принцип полягає в наданні учасникам прав власності чи управління.

4. Відкрита мережа. Полягає у можливостях долучення до DAO без отримання дозволів.

У роботі А.О. Крамаренко проводиться порівняльний аналіз традиційної організації та DAO з використанням п'яти критеріїв [2].

Перший з них – ієрархічність, яка, відповідно до першого принципу DAO, їм не властива. Тоді як традиційні організації зазвичай є ієрархічними.

Другий – політика змін. Для DAO характерним є запровадження змін на основі голосування, тоді як для традиційних організацій це не є основною практикою.

Третій – голосування. У DAO голоси підраховуються автоматично без залучення посередників.

Четвертий – ухвалення рішень. Для DAO характерна максимальна автоматизація цього процесу. Для традиційних організацій властиві втручання людини у цей процес, що часто може призводити до маніпуляцій.

П'ятий – прозорість. Дані про діяльність DAO прозорі й знаходяться у відкритому доступі, тоді як традиційні організації схильні кваліфікувати значні обсяги інформації як конфіденційні.

Наведені вище результати порівняльного аналізу загалом свідчать про перевагу DAO над традиційною організацією. Разом з тим, її використання не позбавлене й окремих викликів, частина яких щільно корельована з проблемами застосування блокчейн-технології.

По-перше, до них можна віднести обмеженість сфер використання DAO. Дійсно, на даний момент DAO можуть бути використані далеко не для усіх сфер бізнесу.

По-друге, це вразливість смарт-контрактів. Як зазначалося, смарт-контракти є важливим елементом, що реалізує принцип автономності DAO. Проте через різні обставини періодично трапляються різні збої, пов'язані зі смарт-контрактами, що знижує довіру до DAO.

По-третє, це проблеми цифрової інфраструктури, необхідної для створення DAO.

По-четверте, обмеженням поширення DAO в практиці бізнесу – брак кваліфікованих фахівців.

Втім, попри наявність окремих викликів, які обмежують поширення DAO, можна зробити загальний висновок про перспективність їх використання в управлінні сучасними підприємствами.

Список використаних джерел

1. Cabello C.S., Mikalef P. Exploring Decentralized Autonomous Organization (DAO) Governance: An integrative literature review. The 16th Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS). Porto, Portugal. September 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/385694204_Exploring_Decentralized_Autonomous_Organization_DAO_Governance_An_integrative_literature_review.

2. Kramarenko A.O. Inclusivity and science orientation of DAO: problems and prospects. Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Серія “Проблеми економіки та управління”. Том 8, № 2, 2024. DOI: <http://doi.org/10.23939/semi2024.02>.

Головчук Ю.О.

д.е.н., завідувачка кафедри менеджменту та маркетингу
Вінницький національний медичний університет ім. М. І. Пирогова
(Україна)

Лепетан І.М.

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Вінницький національний медичний університет ім. М. І. Пирогова
(Україна)

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Фінансові ресурси закладу охорони здоров'я (ЗОЗ) – це сукупність грошових коштів, які формуються з різних джерел: державного та місцевих бюджетів, договорів з Національною службою здоров'я України (НСЗУ), благодійних внесків, грантів, страхових виплат, власних надходжень від господарської діяльності.

Оцінка ефективності використання фінансових ресурсів здійснюється з метою: визначення рівня відповідності витрат стратегічним та поточним завданням закладу; виявлення нераціональних витрат; підвищення прозорості фінансової діяльності; обґрунтування потреб у додатковому фінансуванні.

Основними завданнями є аналіз структури фінансування, вивчення динаміки доходів і витрат, оцінка продуктивності використання ресурсів та пошук резервів оптимізації.

Ефективність використання фінансових ресурсів у закладах охорони здоров'я залежить від низки внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на формування, розподіл та використання коштів [1, с. 219].

До зовнішніх факторів належить: 1. Політика державного фінансування – розміри бюджетного фінансування, тарифи НСЗУ, програми субвенцій. 2. Договірні умови з НСЗУ – кількість пакетів послуг, які надає ЗОЗ, рівень співфінансування. 3. Законодавчо-нормативна база – податкове законодавство, правила фінансової звітності, вимоги МОЗ. 4. Соціально-демографічна ситуація – чисельність і структура населення, захворюваність, старіння населення. 5. Економічна ситуація в регіоні – рівень доходів населення, інфляція, безробіття. 6. Рівень конкуренції в медичній сфері – наявність приватних клінік, попит на послуги.

Внутрішніми факторами можуть бути: 1. Структура та масштаб закладу – кількість підрозділів, ліжок, види медичних послуг, які надаються. 2. Організаційно-правова форма ЗОЗ – комунальний некомерційний, приватний, державний тощо. 3. Ефективність управління – планування, бюджетування, фінансовий контроль, антикризові заходи. 4. Кадровий потенціал – рівень кваліфікації персоналу, мотивація, продуктивність праці. 5. Рівень автоматизації/цифровізації – наявність електронних систем обліку, медичних інформаційних систем. 6. Здатність до залучення позабюджетних коштів – гранти, благодійна допомога, платні послуги.

Оцінка ефективності використання фінансових ресурсів закладів охорони здоров'я базується на кількісних і якісних показниках, що дозволяють зрозуміти, наскільки раціонально використовуються наявні ресурси для досягнення стратегічних і соціальних цілей охорони здоров'я.

Ефективність використання фінансових ресурсів визначається рівнем досягнення закладом охорони здоров'я запланованих цілей при оптимальних витратах коштів. Для її оцінки застосовують: аналіз ліквідності та платоспроможності (коефіцієнти поточної, швидкої, абсолютної ліквідності); аналіз фінансової стійкості (коефіцієнт автономії, співвідношення позикових та власних коштів); аналіз ділової активності (швидкість обороту активів, дебіторської та кредиторської заборгованості); аналіз рентабельності (рентабельність активів, доходів, витрат) [2].

Крім того, до основних критеріїв ефективності належать: економічні критерії – показники, які відображають фінансову результативність діяльності закладу охорони здоров'я; медико-результативні критерії – показники, які відображають наскільки раціонально витрачені кошти вплинули на якість і результат медичних послуг; організаційно-управлінські критерії – показники, які характеризують ефективність менеджменту закладу у сфері фінансів; соціальні критерії оцінюють соціальний ефект від використання фінансів.

Таким чином, ефективне використання фінансових ресурсів є критичним чинником забезпечення стабільної роботи закладу охорони здоров'я та підвищення якості медичних послуг. Регулярна комплексна оцінка фінансового стану, своєчасне виявлення негативних тенденцій та впровадження управлінських рішень сприяють зміцненню фінансової стійкості ЗОЗ. В умовах реформування охорони здоров'я в Україні ключовим завданням є поєднання економічної ефективності та соціальної місії медичних установ.

Список використаних джерел:

1. Гвоздей Н.І., Бондарук І.С., Вінницька О.А. Оцінка ефективності використання фінансових ресурсів підприємства. *Економічний аналіз : зб. наук. праць*. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2018. Том 28. № 1. С. 216–221.
2. Нікольчук Ю.М., Лопатовська О.О. Ефективність використання фінансових ресурсів підприємства: теоретико-методичні та практичні аспекти оцінки. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 4 (04). С. 59-65/.

Головчук Ю.О.

д.е.н, завідувач кафедри менеджменту та маркетингу

Пахомі Ю.С.

здобувач вищої освіти

Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова (Україна)

ВПЛИВ ЛІДЕРСТВА НА ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Лідерство в закладах охорони здоров'я є однією з ключових передумов ефективного функціонування медичної системи, оскільки від нього безпосередньо залежить якість надання медичних послуг, рівень командної взаємодії та психологічний комфорт працівників. У сучасних умовах реформування галузі охорони здоров'я в Україні та зростання вимог пацієнтів до сервісу роль лідера виходить далеко за межі адміністративного управління – він стає натхненником, мотиватором та провідником змін.

Мотивація медичних працівників визначає їхнє бажання якісно виконувати свої обов'язки та прагнути професійного зростання. Лідер, який використовує сучасні підходи до управління персоналом, здатний створити умови, за яких працівники відчують свою значущість, розуміють цілі організації та усвідомлюють внесок власної праці в загальний результат.

Згідно з теорією самоактуалізації А. Маслоу, працівники, які мають задоволені базові потреби (зарплата, безпечні умови праці), прагнуть до вищих рівнів – визнання, професійного розвитку, можливості реалізувати свій потенціал. Лідер, який забезпечує ці умови, формує середовище, де внутрішня мотивація переважає над зовнішньою. Серед ефективних інструментів мотивації, що залежать від стилю лідерства, можна виділити:

- визнання досягнень (словесна подяка, відзначення на зборах, нагороди);
- підтримка професійного розвитку (курси підвищення кваліфікації, участь у конференціях);
- залучення до прийняття рішень, що підвищує рівень причетності до успіху закладу [1; 2].

Продуктивність у сфері охорони здоров'я вимірюється не лише кількістю прийнятих пацієнтів чи виконаних процедур, а й якістю діагностики, ефективністю лікування та дотриманням стандартів. Дослідження показують, що команди з високим рівнем довіри до свого керівника демонструють кращі показники ефективності та менше професійного вигорання.

Лідери, які дотримуються трансформаційного стилю, надихають підлеглих на досягнення амбітних цілей, водночас підтримуючи їх у складних ситуаціях. Вони приділяють увагу індивідуальним потребам співробітників, вміють делегувати завдання та забезпечують зворотний зв'язок [1; 3].

Важливим чинником є емоційний інтелект лідера – здатність розуміти та регулювати власні емоції, а також впливати на емоційний стан команди.

Керівник, який демонструє емпатію та готовність вислухати, формує середовище психологічної безпеки, що безпосередньо впливає на продуктивність.

Задоволеність роботою визначається комплексом факторів: умовами праці, соціальними гарантіями, відносинами в колективі та стилем керівництва. У медичній сфері особливо важливим є відчуття підтримки з боку керівництва, адже робота часто супроводжується високим рівнем стресу та відповідальності за життя пацієнтів [2; 4].

Демократичний або партисипативний стиль управління, коли керівник враховує думку підлеглих та дає їм простір для ініціативи, сприяє підвищенню задоволеності. Натомість авторитарний стиль може призводити до зниження мотивації, зростання плинності кадрів та конфліктів.

Мотивація, продуктивність та задоволеність утворюють своєрідний трикутник, у центрі якого – лідер. Мотивовані працівники працюють продуктивніше, а висока продуктивність, у свою чергу, підсилює задоволення від роботи. Лідерство виступає каталізатором цього процесу, створюючи умови для гармонійного розвитку кожного елемента [2; 5].

Отже, в умовах швидких змін у сфері охорони здоров'я лідерство набуває особливого значення. Керівники, які вміють поєднувати стратегічне бачення з людяністю, забезпечують не лише високі результати діяльності закладу, а й збереження кадрового потенціалу. Вони формують команду, в якій панує довіра, взаємоповага та готовність спільно досягати мети. Таким чином, ефективне лідерство є не просто управлінською функцією, а системоутворюючим фактором, що визначає рівень мотивації, продуктивності та задоволеності працівників, а отже – і загальний успіх закладу охорони здоров'я.

Список використаних джерел:

1. Головчук Ю.О., Галаченко О.О., Ночвіна О.А., Дибчук Л.В., Мазур Г.М. Кадровий менеджмент та стратегічне планування у сфері охорони здоров'я в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. №1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.44>
2. Головчук Ю.О., Паламаренко Я. В., Лепетан І.М. Комунікативний менеджмент як складова стратегічного управління організацією. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 13. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.13.31>
3. Головчук Ю.О., Карачина Н.П., Дибчук Л.В., Рисинець Т.П., Середницька Л.П. Роль менеджменту у забезпеченні транспарентності як основного принципу маркетингу у медичній сфері. *Ефективна економіка*. 2025. №2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.22>
4. Карачина Н. П., Головчук Ю. О., Дихніч Д. П. Вітчизняні та зарубіжні доробки оцінювання ефективності бренду підприємств. *Бізнес-навігатор*. 2025. № 3 (80). С. 477-481. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.80-80>
5. Головчук Ю. О., Паламаренко Я. В., Лепетан І. М. Операційний менеджмент як інструмент реалізації стратегічного управління. *Інвестиції:*

практика та досвід. 2025. № 15. С. 33-40. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.15.33>

Гребенюк В.М.

аспірант

Кацурін М.А.

аспірант

Янко С.В.

аспірант

ПВНЗ «Європейський університет» (Україна)

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ

На сучасному етапі розвитку технологій більшість підприємств і фірм прагне збільшувати кількість технологічних, інформаційних та управлінських технологій, що дозволяє підвищувати рівень домінування в їхній сфері діяльності і навіть диктувати конкурентам свою політику. Для організації процесу управління новітніми технологіями необхідна чітко сформульована мета підприємства, оцінка його можливостей, сильних і слабких сторін в технології виробництва і методах управління. Особливо важливим напрямом інноваційно-технологічного менеджменту є використання передових сучасних технологій.

Спільність підходу до предмету дослідження сучасних управлінських технологій зумовила і розширення їх видів в напрямку різних галузей, а відтак підтвердила необхідність пошуку способів здійснення успішного розвитку, пошуку нових методів, способів та інструментів управлінського впливу на систему та окремі підсистеми підприємства, фірми чи організації. Завданням сучасних технологій є виявлення і посилення впливу науково-технічного прогресу, з метою визначення і використання в широкій практиці найефективніших виробничих процесів. Вивчення їх тимчасових тенденцій дозволяє здійснювати прогнозування напрямів і темпів розвитку сучасних технологій і виробництва.

На даний момент, спостерігається процес перебудови системи управління із традиційної виробничої й ринкової на технологічну орієнтацію з використанням сучасних технологій активно використовуються в різних сферах економіки і які є частиною ефективного виробничого процесу. Сучасні технології зазвичай розглядаються у зв'язку з конкретною галуззю виробництва. Сукупність технологічних операцій складає технологічний процес, в результаті якого відбувається якісна зміна оброблюваних середовищ, їх форми, побудови, матеріальних (технічних) і споживацьких властивостей. В залежності від спеціалізації підприємства, як організаційної форми виробничого процесу, складається певний пріоритет в технології, які безперервно обновляються. В тенденціях розвитку сучасних виробничих та управлінських технологій простежуються створення інноваційного середовища підприємства, яке розглядаються нами як фактор розвитку сучасних інноваційних управлінських технологій.

Отже, основними ознаками для віднесення конкретного продукту до вказаних видів є фізична природа і матеріальна сутність продукту.

Вдосконалення сучасних технологій і практики їх вживання в суспільному виробництві - неодмінна умова сучасного науково-технічного процесу кожного окремого підприємства, фірми та продуктивних сил держави. Виробничі технології відносяться до складних систем, вивчення яких, як було зазначено раніше, можливе тільки при системному підході, з визначенням характерних ознак.

Список використаних джерел:

1. Дяченко, Л. С., & Миронова, О. І. (2020). Управлінські технології: сучасний інструментарій в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, № 70, С. 109–117.
2. Єрмаков, О. Ю., & Шевченко, С. В. (2021). Сучасні підходи до інноваційного розвитку виробничих підприємств. *Економічний простір*, № 175, С. 105–110.

ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Впродовж останнього десятиліття Українська економіка і держава загалом пережили надзвичайно велику кількість суттєвих змін. Початок євроінтеграційних процесів. Велика кількість реформ у всіх сферах суспільного життя змусили багатьох учасників ринку як великого бізнесу, так і малих підприємств пристосовуватись до нових умов «гри» та вивчати нові правила і світовий досвід для того щоб не втрати свої позиції на ринку в умовах конкуренції, що з часом тільки посилюється.

Новий поштовх до цих змін спричинила неочікувана пандемія коронавірусу SARS COV 2 (COVID 19), яка змінила підходи до організації бізнесу і культури управління та взаємодії з персоналом. Зміни в законодавстві та економічному житті такі як: запровадження надомної та дистанційної роботи; зміна до підходів найму персоналу та його управління; впровадження сучасних технологій телекомунікаційного зв'язку у тих сферах де це можливо були способом адаптації до нових умов.

Проте ці, на перший погляд, докорінні зміни у галузі управління персоналом дозволили частково бути готовими до умов та реалій воєнного часу, з якими ми усі вимушені були зіткнутись з початком повномасштабного вторгнення та введення в Україні воєнного стану від двадцять четвертого лютого дві тисячі двадцять другого року.

Дослідження питання підходів до управління персоналом в умовах воєнного стану є актуальним та важливим для сучасної науки.

Досліджуючи Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану Чорнодід, І. С., Василець, Н. М., Петренко, В. М. дійшли висновку про те, що «в умовах воєнного стану національний бізнес, який лише потроху почав «відходити» від ковідного періоду опинився у критичній ситуації, спровокований військовою агресією рф. Внаслідок зниження обсягів виробництва, проблем логістики та збуту, обмеженістю фінансів, фізичною втратою активів, потребою евакуюватися методи управління бізнесом суттєво змінились. У цій загальній зміні бізнес-процесів на підприємствах вагомого значення набули зміни в управлінні персоналом, які й забезпечують бізнес-процеси» [1].

На думку, Продіус О. І., та Капран А. А. «компанії мають бути готовими до втрати частини робочої сили через мобілізацію та вимушену міграцію, що вимагає нових стратегій утримання та залучення персоналу. Головними аспектами, в цих умовах для удосконалення системи управління персоналом було виділено:– розвиток навичок працівників та їхня адаптація до нових умов є важливим аспектом забезпечення продуктивності. Інвестиції в навчання, зокрема через онлайн-платформи, можуть допомогти підтримати професійний рівень персоналу в кризові часи. Необхідно зазначити, що особливу увагу слід

приділяти мотивації та залученню працівників. Впровадження нових схем винагород і пільг може допомогти підвищити задоволеність роботою і зберегти високу продуктивність; ефективна комунікація має важливе значення для підтримки безперебійної роботи. Регулярне інформування працівників про те, що відбувається в компанії, використання сучасних цифрових платформ для обміну інформацією та забезпечення двостороннього зв'язку може допомогти уникнути дезінформації та знизити рівень стресу. Крім того, адаптивність і гнучкість на роботі стає необхідністю. Запроваджуючи гнучкий графік роботи, швидко реагуючи на зміни та урізноманітнюючи навички працівників, компанія має можливість зберегти стабільність та ефективність в умовах невизначеності;– корпоративна соціальна відповідальність також набуває нового значення у воєнний час. Підтримка працівників, участь у соціальних проектах та дотримання високих етичних стандартів допоможуть побудувати довіру та лояльність серед працівників та суспільства в цілому. Прозорість дій та комунікації, а також підтримка працівників, які постраждали від війни, та громад, на території яких працює компанія, є ключовими елементами стратегії корпоративної соціальної відповідальності» [2].

В. І. Куделя а також В. Г. Яковенко вважають, що «одним з головних завдань управлінського персоналу є визначення основних напрямів та пошук нових інструментів і методів управління персоналом, які допоможуть створити передумови для подальшої діяльності та розвитку підприємств. Зокрема, командна робота, використання нових систем винагород і створення програм добробуту для персоналу дозволить ефективно вирішувати завдання та досягати поставлених цілей, а залучення тимчасових працівників і потенціалу старшого покоління забезпечить необхідну кількість робочої сили для виконання завдань, що буде сприяти ефективності роботи підприємства» [3, с. 295].

Отже, важливу роль у вивченні новітніх методів управління персоналом в умовах воєнного стану відіграє управлінський персонал, основними завданнями якого є пошук вивчення застосування на практиці іноваційних методів управління персоналом, а також адаптація вже існуючих методів та підходів.

Список використаних джерел:

1. Чорнодід І. С., Василець Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 6. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08> (дата звернення: 12.08.2025).
2. Продіус О., Капран А. Удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-131> (дата звернення: 12.08.2025).
3. Куделя В. І., Яковенко В. Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 290–297. URL: <https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287264> (дата звернення: 12.08.2025).

Даниленко О.А.

к.е.н., доцент

Гула А.В.

здобувачка 2-го (магістерського) рівня вищої освіти
ДВНЗ «КНЕУ ім. Вадима Гетьмана» (Україна)

ЗВ'ЯЗОК HR-АНАЛІТИКИ З BIG DATA В КОНТЕКСТІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

У контексті сучасної цифрової трансформації управління людськими ресурсами (HRM) дослідження зв'язку HR-аналітики з Big Data є актуальним та обґрунтованим потребами практики. З розвитком технологій і стрімким поширенням великих даних (Big Data), управління людськими ресурсами стає дедалі більш аналітично орієнтованим. Це підвищує вимоги до HR-фахівців у використанні інструментів аналітики для прийняття обґрунтованих рішень на основі обробки значних масивів інформації. Впровадження Big Data дозволяє розширити можливості HR-аналітики, підвищити точність прогнозування поведінки персоналу, оптимізувати процеси наймання, адаптації, навчання, підвищення кваліфікації та утримання персоналу.

Ідея даного дослідження – визначити основні теоретико-методичні підходи до використання Big Data в HR-аналітиці та оцінці їх впливу на ефективність управління людськими ресурсами. HR-аналітика, як один із сучасних інструментів управління персоналом, сприяє підвищенню прозорості прийняття рішень та ефективності функціонування організацій за рахунок обробки даних, що генеруються як всередині організації, так і зовнішніми джерелами. У цьому контексті великі дані, які включають інформацію про поведінку, продуктивність та професійний розвиток працівників, стають важливим елементом стратегічного управління людськими ресурсами. Big Data дозволяє комплексно аналізувати великий обсяг структурованої та неструктурованої інформації, що відкриває нові можливості для розуміння внутрішніх процесів у HRM і розробки ефективних рішень на їх основі.

Критичний аналіз наукових джерел, які досліджують взаємозв'язок HR-аналітики та Big Data [1-5], дозволяє також виявити ключові проблеми та можливості цифрової трансформації HRM. У роботах Кобця (2024), Дороніної і Алярової (2020) акцентується увага на ролі Big Data в менеджменті людських ресурсів в умовах діджиталізації та автоматизації процесів. Наукові дослідження міжнародних авторів, таких як Mansoor et al. (2024) та Prof. Veera Shireesha Sangu et al. (2024), також підкреслюють значущість Big Data для оптимізації управлінських рішень у HR, зокрема через використання штучного інтелекту та машинного навчання. Окрім того, стаття Длугопольської та Гук (2021) досліджує напрями цифрової трансформації у сфері HR та їх вплив на внутрішні процеси управління персоналом.

У сучасному бізнес-середовищі HR-аналітика, підтримувана технологіями великих даних, стає потужним інструментом, який трансформує існуючі підходи до управління людськими ресурсами. Аналіз великої кількості даних дозволяє

організаціям оптимізувати процеси рекрутингу, підвищити залученість працівників, поліпшити оцінку їх продуктивності та адаптувати стратегії управління талантами до потреб бізнесу. Високий рівень точності та обґрунтованості рішень, що ґрунтуються на даних, веде до підвищення ефективності організацій та покращення загального досвіду працівників.

Однак впровадження Big Data у HRM супроводжується певними викликами, зокрема етичними та технічними, такими як питання конфіденційності даних і відсутність технічної експертизи в HR-командах. Етичні питання стають важливими в умовах збору та використання персональних даних, що вимагає від компаній дотримання принципів прозорості та безпеки. Автори досліджених статей також підкреслюють необхідність зміни культури управління всередині організацій, щоб створити середовище, яке підтримує аналітичні практики. Важливим аспектом є активна роль HR-фахівців у впровадженні HR-аналітики, яка не лише забезпечує інструменти для збору та аналізу даних, але й формує стратегії для максимізації їх використання.

Загалом, впровадження Big Data у сфері HRM не тільки відкриває нові можливості для організацій, але й вимагає свідомого підходу до етики, управління даними та розвитку навичок у HR-командах. У майбутньому можна очікувати подальшого зростання значущості HR-аналітики, що стане запорукою конкурентоспроможності та інноваційності в управлінні людськими ресурсами.

Список використаних джерел

1. Кобець Д. HR-аналітика і Big Data як інструменти цифрового менеджменту людських ресурсів. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 330(3). С. 184-189. URL : <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-27>
2. Дороніна О.А., Алярова А.В. Аналітика великих даних як прогресивний інструмент менеджменту персоналу в умовах діджиталізації. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2020. №1 (41). С. 174-182. URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/581>
3. Mansoor, R., Khan, H., Odutola, O., Iwalehin, O., & Modupe, E. (2024). The Role of Big Data Analytics in HRM. *Bulletin of Business and Economics (BBE)*, 13(3), 296-302. URL : <https://bbejournal.com/BBE/article/view/998/1092>
4. Длугопольська Т. І., Гук Ю. В. Цифрова трансформація у сфері HR: напрями, проблеми та можливості. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 62. С. 13-18. URL: http://bses.in.ua/journals/2021/62_2021/4.pdf
5. Prof. Veera Shireesha Sangu, et al. (2024) HRAnalytics: Leveraging Big Data And Artificial Intelligence For Decision-Making In Human Resource Management, *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(4), 5967-5974, DOI: 10.53555/kuey.v30i4.2327

ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САМОДОСТАТНЬОГО РОЗВИТКУ ГОСПОДАРСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Управління самодостатнім розвитком господарської організації передбачає формування системи функцій, які забезпечують цілісність та результативність управлінського процесу. В сучасних умовах глобальної нестабільності та швидкої зміни ринкового середовища саме функції управління виступають базисом для підтримки стійкості бізнесу та досягнення його самодостатності. Вони відображають сутність управлінської діяльності, визначають напрями взаємодії суб'єктів та об'єктів управління, а також створюють умови для узгодження інтересів різних стейкхолдерів підприємства.

Функції управління – це відносно відокремлені напрями управлінської діяльності; сукупність дій і операцій, які виконуються з метою узгодження спільної діяльності працівників у процесі досягнення її цілей [1]. Функції управління відбивають конкретний зміст управлінської діяльності як самого менеджера, так і апарату управління, характеризують вид цієї діяльності, сукупність обов'язків закріплених за окремим працівником, підрозділом, призначення тієї чи іншої ланки керівної системи [2, с. 133]. Кожній функції властиве замкнуте коло робіт (підфункцій), що об'єднуються спільністю значення і виконують певну роль у менеджментській діяльності [3, с. 51]. Вони не є статичними, а постійно модифікуються і змінюються; будучи частиною загальної системи управління, кожна з функцій має вдосконалюватись у напрямі, що визначається загальною метою і завданнями функціонування та розвитку підприємства в конкретних умовах [2].

Основні функціями управління самодостатнім розвитком бізнесу:

1. Організація є процесом побудови суб'єктами управління ефективної структури функціонування підприємства, що уможливить досягнення поставленої мети самодостатнього розвитку. Управлінський персонал підприємства має окреслити коло завдань для кожного об'єкта управління, їх структурувати, поділити повноваження між персоналом на підприємстві з врахуванням кількісних та якісних характеристик кожного, зробити максимум для повного розуміння підлеглими основних завдань розвитку підприємства.

2. Нормування – процес розробки науково-обґрунтованих розрахункових величин, які забезпечують оцінку кількості і якості елементів, що використовуються в бізнесі. Саме норматив – є основою планування.

3. Планування, що є процесом визначення дій суб'єктів та об'єктів управління щодо того, які мають бути виконані завдання щодо забезпечення самодостатнього стану підприємства. Планування дає можливість зрозуміти реальний стан, а також цілі та завдання, що визначені суб'єктом управління та доведені для виконання об'єктам управління.

4. Координація є процесом упорядкування зусиль суб'єктів та об'єктів управління, які об'єднані спільною метою досягнення самодостатнього розвитку підприємства. За допомогою координації забезпечується взаємодія людей та ресурсів, з врахування організаційних зв'язків управління, для виконання завдань, що визначені менеджментом підприємства. Координація є картою виконання поставлених завдань: хто, що і коли робить, з ким і як взаємодіє.

5. Мотивація є процесом активізації зусиль персоналу для досягнення визначених результатів для суб'єкта господарювання та задоволення потреб на самодостатньому рівні за рахунок факторів впливу.

6. Контроль є процесом відстеження виконання поставлених завдань суб'єкта управління об'єкту управління щодо самодостатності, передбачає одночасне коригування досягнутих результатів на відповідних секторах роботи шляхом прийняття дієвих управлінських рішень в напрямі виправлення ситуації та / або зміни планових показників діяльності.

7. Оцінка, з точки зору результативності управління, передбачає визначення того наскільки суб'єкти та об'єкти управління досягли очікуваного результату – самодостатнього стану бізнесу за відповідними параметрами. Саме оцінка дає можливість визначити достатність та успішність практичної реалізації управлінських рішень в процесі управління.

8. Регулювання передбачає контроль, корекцію та адаптацію діяльності бізнесу для досягнення результатів самодостатності розвитку. Регулювання реалізується через корекцію управлінських дій, оскільки якщо менеджери виявляють відхилення від нормативів, вони зобов'язані прийняти відповідні кроки для корекції ситуації.

9. Прийняття рішень є постійною та відповідальною роботою для суб'єктів та об'єктів управління, відповідно до визначених завдань та компетенції. Необхідність реалізації даної функції характерне на всіх етапах життєвого циклу підприємства: від створення до ліквідації. Прийняття рішень є процесом спрямованим на діагностику проблеми; визначення можливих способів її розв'язання; оцінювання варіантів; вибір найвигіднішого варіанта реалізації. За допомогою прийняття рішень здійснюється регулюючий вплив на процеси функціонування підприємства.

Функції управління самодостатнім розвитком господарської організації становлять взаємопов'язану систему. Кожна з функцій має власне змістове навантаження, але в сукупності вони забезпечують комплексний вплив на процеси господарювання, спрямований на досягнення цілей самодостатнього розвитку. Недоліки чи дисбаланс в окремих функціях знижують результативність управління, тоді як їх системна реалізація дозволяє адаптуватися до викликів середовища та підтримувати довгострокову стабільність підприємства.

Список використаних джерел

1. Баєва О. В., Новальська Н. І., Згалат-Лозинська Л.О. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. II. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. 326 с.
2. Шегда А.В. Менеджмент: підручник. К. : Знання, 2004. 687 с.

3. Завадський Й.С. Менеджмент. Т. 1. К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 2007. 543 с.

Довбня С.Б
д.е.н., професор
Письменний Р.В.
аспірант

Український державний університет науки і технологій (Україна)

АВТОМАТИЗОВАНИЙ КОМПЛЕКС ЕЛЕКТРОННОГО ОБЛІКУ РОБОЧОГО ЧАСУ ПРАЦІВНИКІВ ТА ВИМОГИ ДО НЬОГО

В умовах глобальної конкуренції та цифрової трансформації управління людським капіталом впровадження автоматизованого комплексу електронного обліку робочого часу працівників (далі АКЕОРЧП) стає критично важливим. Цей комплекс забезпечує точність, прозорість і ефективність обліку в різних форматах роботи (очний, дистанційний та гібридний), виступаючи ключовим елементом цифровізації HR-процесів.

У якості цифрових рішень для автоматизованого обліку робочого часу використовуються спеціалізовані мобільні додатки (з геолокацією, біометрією [1], QR-кодами, NFC [2]) та програми для робочих станцій (ноутбуки, комп'ютери, планшети) [3].

Метою розробки АКЕОРЧП є створення автоматизованого інструменту для простого та точного фіксування відпрацьованого часу працівників з високою прозорістю, контролем ефективності роботи в різних форматах та формуванням даних HR-аналітики для управлінських рішень.

Функції АКЕОРЧП:

- автоматична фіксація початку та завершення робочого дня з визначенням поточної локації працівників за допомогою геопозиціонування;
- контроль тривалості робочого часу, запізнень, дострокового завершення, цільового використання часу;
- автоматизований облік понаднормової роботи, роботи у вихідні дні;
- моніторинг режимів роботи: повний/неповний день, зміни, гнучкий графік, дистанційна робота, відпустки, лікарняні, відрядження тощо;
- зберігання та обробка даних для формування табелів і розрахунку заробітної плати;
- формування HR-аналітики на основі big data.

Принципи функціонування АКЕОРЧП: іноваційність, доступність, цифрова інформаційна безпека, адаптивність, стандартизація та відповідність законодавству, зокрема в частині захисту персональних даних, інтегрованість, клієнтоорієнтованість та простота, масштабованість, прозорість.

В таблиці 1 представлені ключові вимоги до розробки та функціонування АКЕОРЧП.

Таблиця 1

Ключові вимоги до розробки та функціонування АКЕОРЧП

№	Параметр / характеристика	Опис вимог
1	Можливість роботи для користувачів	Як в веб-орієнтованому середовищі на робочих станціях, так і на мобільних девайсах

2	Ідентифікація	Забезпечення чіткої ідентифікації користувачів в системі за допомогою багаторівневої системи доступів
3	Дистанційний доступ та визначення локації	Обов'язкове визначення геолокації користувачів з можливістю обмежувати зони обліку робочого часу залежно від формату роботи
4	Рівень інформаційної безпеки та захисту даних	Забезпечення інформаційної безпеки та захисту даних з механізмами резервного копіювання й відновлення
5	Інтеграція з іншими системами	Повна інтеграція з іншими необхідними HRM- та ERP-системами
6	Зберігання даних, безперервність роботи та продуктивність	Мінімум — локальна база на 12 місяців, рекомендовано — хмарне середовище на 3 роки. Безперервна робота в режимі 24/7 з одночасною роботою 1000+ користувачів
7	Оновлення даних	В режимі реального часу з підтримкою автоматичного імпорту до інших необхідних інформаційних систем
9	Управління доступами	Рольова модель з гнучким налаштуванням доступу (адміністратор, HR, керівник, працівник).
10	Аналітика та звітність	Конструктор інтерактивних автоматизованих звітів та дашбордів, накопичення big data
11	Відповідність законодавству	Забезпечення повної відповідності законодавству

Джерело: розроблено авторами

Отже, впровадження АКЕОРЧП із використанням сучасних цифрових технологій є важливою складовою діджитальної трансформації HR-процесів та сприяє підвищенню прозорості та обґрунтованості управлінських рішень.

Список використаних джерел

1. Mohammed Zainul Hussain et al. Block-Chain Based Work Place Management System Using Face-Recognition and Geo-Location. International Journal of Advanced Research in Science and Technology. Volume 13, Issue 4. 2024. URL: <https://doi.org/10.62226/ijarst20241349> (дата звернення 22.07.2025).
2. Завгородній В.В. та інші. Використання NFC-технологій для автоматизації обліку робочого часу працівників. Таврійський науковий вісник. Серія: Технічні науки, (2) (2024), 21-27. URL: <https://doi.org/10.32782/tnv-tech.2024.2.2> (дата звернення 22.07.2025).
3. Васильченко М.І., Васишин Н.І. Сучасні кадрові технології та інструменти для розроблення автоматизованих інформаційних систем обліку персоналу підприємства. Економіка та суспільство. Випуск № 64/2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-132> (дата звернення 22.07.2025).

УПРАВЛІНСЬКЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ ЯК СПОСІБ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ БІЗНЕСУ КЛІЄНТА

Питання залучення консультантів до вирішення проблем управління бізнесом є актуальним як за стабільних умов його функціонування, так і в кризовий період. І в той же час воно є надто складним у практичній реалізації процесу надання послуг управлінського консультування [1].

Відносно бачення проблем бізнесу самим клієнтом можна відмітити ситуації, коли керівництво компанії: а) знає і може сформулювати проблеми, але насправді може виявитися, що не вони є головними; б) у загальних рисах відчуває наявність проблем, але конкретне чітке формулювання важко сформулювати.

Чому це відбувається? Можна назвати декілька причин:

1) зосередження уваги менеджменту компанії на рішенні конкретних задач і проблем поточного і навіть миттєвого характеру;

2) відсутність системності у процесі «аналіз проблем - наслідки для бізнесу - шляхи вирішення»;

3) боязнь фактів, небажання побачити справжню проблему, сподіваючись, що вона вирішиться сама собою;

4) надмірна завантаженість поточними справами, в результаті, з одного боку, деталі «йдуть» з поля зору і не є предметом розгляду керівництвом, з іншого, немає часу на аналіз і врахування макроекономічних, галузевих, регіональних факторів, що впливають на бізнес, а часто, і відсутність необхідної інформації для проведення такого аналізу;

5) відсутність спеціальних знань і досвіду «бачення картинки цілком», з «висоти пташиного польоту».

Можливі наслідки такої ситуації – помилки у визначенні шляхів вирішення проблем і пов'язані з цим втрати часу, додаткові невинновдані грошові витрати і, в кінцевому рахунку, зниження прибутковості бізнесу, його вартості та конкурентоспроможності.

У таких випадках, на думку автора, переважним є залучення консультантів. На користь цієї думки можна назвати такі основні аргументи:

- володіння структурованим, системним мисленням, що дозволяє: поставити клієнту цілеспрямовані питання; виділити пріоритетні завдання; встановити і проаналізувати причинно-наслідкові зв'язки; напрацювати пропозиції з вирішення проблем бізнесу з урахуванням реально існуючих обмежень і можливостей, готовності керівництва компанії до впровадження змін;

- об'єктивність, неупередженість зовнішнього аналізу;
- доступність і готовність до відкритого діалогу з керівництвом і персоналом компанії;

- знання інформаційних джерел, наявність інформаційних баз, володіння методами їх обробки та аналізу;
- можливість підвищення кваліфікації персоналу компанії завдяки спілкуванню і сумісній роботі з консультантом, не маючи при цьому додаткових витрат на його навчання;
- використання консультанта в якості помічника, зокрема, у випадках необхідності чітко і конкретно сформулювати бізнес-проблему (якщо компанія відчуває труднощі), підготовки програми первинного ознайомлення з бізнесом (для початківців власників і менеджерів).

З чого консультант починає вирішення задач, поставлених клієнтом? Початковим етапом є проведення всебічної бізнес-діагностики, включаючи такі основні блоки питань: фінансово-економічний (продажі, доходи, витрати, прибутковість, грошові потоки, інвестиції тощо); виробничий (вік і технічний стан обладнання, прогресивність технологій, «вузькі» місця, закупки і т. ін.); організаційний (оргструктура, персонал, мотивація); управлінський (система розподілу повноважень і прийняття рішень, наявність описаних бізнес-процесів, розроблених на їх основі регламентів і інструкцій і т. ін.); юридичний (стан договірної, претензійно-позовної роботи, юридична захищеність бізнесу і т. ін.). Обов'язковим результатом діагностики є виявлення факторів, що впливають на бізнес, і оцінка їх наслідків, розробка рекомендацій щодо покращення роботи і, в кінцевому рахунку, підвищення вартості бізнесу.

Яка вбачається послідовність організаційних процедур на початковій стадії роботи з клієнтом?

По-перше, це зустріч-знайомство керівництва компанії з консультантом (так би мовити, взаємна презентація) з усім обговоренням питань з метою попереднього виявлення проблем бізнесу, отримання першого загального уявлення про нього. У переліку питань для попереднього ознайомлення можуть, наприклад, бути такі: склад і вік бізнесів; середньорічні обороти та дохідність по кожному з них; цілі і пріоритети компанії поточні та довгострокові; загальна характеристика зовнішнього середовища, в якому діє компанія, положення на ринку; система управління бізнесами; персонал компанії; проблеми бізнесів;

По-друге, отримання від клієнта задокументованих даних для проведення попереднього аналізу (запит готує консультант). Це дозволить консультантам: з одного боку, розширити уявлення про бізнес, які були ними отримані на основі вербальної інформації під час першої зустрічі; з другого боку, сформулювати початкові припущення про проблеми бізнесу, які у подальшому будуть або підтверджені, або спростовані; з третього боку, побачити можливо вже на цьому етапі проблеми, які клієнтом не були позначені;

По-третє, проведення консультантом інтерв'ю, анкетування осіб, що мають відношення до бізнесу (власників, керівників, провідних спеціалістів тощо). При цьому план проведення інтерв'ю (опитувальну анкету) готує консультант. Перелік осіб для інтерв'ювання (анкетування) узгоджується з клієнтом.

У будь-якому випадку, успіх залучення консультантів залежить від взаємного прагнення сторін до такої співпраці.

Список використаних джерел

1. Верба В. А. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток: Монографія. Київ : КНЕУ, 2011. 327 с.

ЦИФРОВИЙ ДВІЙНИК ПІДПРИЄМСТВА У СИСТЕМІ ERP-БЮДЖЕТУВАННЯ

Сучасний рівень розвитку цифрових технологій відкриває для підприємств можливість інтегрувати ERP-системи з іншими інформаційними та виробничими платформами, створюючи комплексні цифрові двійники, здатні виконувати спеціалізовані управлінські функції. Цифровий двійник у цьому контексті є інтегрованою віртуальною моделлю підприємства, що в режимі реального часу акумулює дані з виробничих, логістичних, фінансових та адміністративних підсистем, зокрема з модулів ERP-бюджетування [1]. ERP-бюджетування у такій системі виступає ядром цифрового двійника, оскільки забезпечує єдину базу фінансово-економічних даних: від операційних бюджетів до основних (бюджету доходів і витрат (P&L) та бюджету руху грошових коштів).

Сучасні дослідження підкреслюють, що цифрові двійники в поєднанні з ERP-системами перетворюють бюджетування з традиційного інструменту контролю ефективності операційного процесу на динамічний інструмент стратегічного планування та аналізу [2]. Інтеграція цифрового двійника підприємства з технологіями Інтернету речей (IoT) та великих даних (Big Data) відкриває нові горизонти для бюджетування та управлінського аналізу. Завдяки IoT-пристроям, розміщеним на виробничому обладнанні, в режимі реального часу збираються детальні показники роботи ліній, споживання енергії, витрати сировини та інші технічні параметри. Ці дані, у великих обсягах і з високою частотою оновлення, надходять до систем обробки великих даних, де здійснюється їх фільтрація, агрегування та аналітична обробка. Після інтеграції з ERP-системою, що формує основу цифрового двійника, отримані аналітичні висновки трансформуються у фінансові показники, безпосередньо впливаючи на формування та коригування бюджетів. Такий підхід дозволяє більш точно прогнозувати витрати та доходи, виявляти потенційні зони перевитрат і оперативно реагувати на відхилення від бюджетних планів. Отже, поєднання цифрового двійника, IoT та Big Data створює умови для гнучкого, адаптивного бюджетування, що враховує реальні процеси підприємства в режимі реального часу.

Такий підхід, що поєднує цифрові двійники, ERP-системи, IoT і Big Data, є особливо актуальним для підприємств із високим рівнем автоматизації та складними виробничими процесами, де точність планування і оперативний контроль мають критичне значення. Проте не всі підприємства, особливо малі, можуть наразі впровадити повноцінну цифрову трансформацію через обмежені ресурси або специфіку діяльності. Втім, навіть малі та середні підприємства (МСП) мають сьогодні здійснити базові кроки для збереження конкурентоспроможності та гнучкості. Це включає впровадження інтегрованих

ERP-рішень, автоматизацію обліку і планування, а також поступове використання доступних IoT-технологій для збору даних про виробництво та ресурси. Важливо також розвивати аналітичні компетенції для ефективного використання наявних даних і побудови адаптивних бюджетів. Тільки так МСП зможуть ефективно реагувати на швидкі зміни ринкового середовища і підтримувати сталий розвиток у цифрову епоху.

Інтеграція показників сталого розвитку та ESG (екологічних, соціальних і корпоративних стандартів) у бюджетний процес через цифровий двійник є важливим кроком для сучасних, перед усім, великих підприємств, що прагнуть відповідати зростаючим вимогам суспільства та регуляторів до своєї діяльності та екологічної безпеки виробничих процесів. Цифровий двійник, завдяки своїй здатності об'єднувати фінансові, операційні та зовнішні дані, дозволяє включати екологічні та соціальні критерії безпосередньо в бюджетування, оцінюючи вплив стратегічних рішень на викиди вуглецю, енергоспоживання, утилізацію відходів, а також умови праці й соціальну відповідальність. Це сприяє формуванню збалансованих фінансових планів, які враховують не лише економічну ефективність, а й сталий розвиток, підвищуючи довіру інвесторів і клієнтів.

Загалом, можна зробити загальний висновок, що впровадження цифрового двійника підприємства на базі інтегрованої ERP-системи є ключовим фактором трансформації бюджетного процесу в умовах сучасної цифрової економіки. Залучення цифрового двійника до бюджетування сприяє підвищенню точності фінансових прогнозів, оперативному виявленню відхилень та адаптації ресурсів відповідно до реальних умов. Крім того, інтеграція показників ESG і сталого розвитку у бюджетний процес через цифровий двійник допомагає підприємствам відповідати сучасним вимогам екологічної та соціальної відповідальності. Таким чином, цифровий двійник у системі ERP-бюджетування стає не просто інструментом обліку, а потужною конкурентною перевагою, що забезпечує інноваційність, гнучкість і стійкість бізнесу в умовах швидких ринкових трансформацій.

Список використаних джерел:

1. Camarella S., Conway M. P., Goering K., Huntington M. Digital twins: The next frontier of factory optimization. McKinsey&Company, January 10, 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/digital-twins-the-next-frontier-of-factory-optimization> (accessed: 2025-08-11).
2. Binder B., Morelli F. Optimizing the Budgeting Process with Digital Twins. *Industry 4.0 Science*, Vol. 41, No.2, pp. 52–58, 2024. URL: <https://industry-science.com/en/articles/optimize-budgeting-digital-twins> (accessed: 2025-08-11).

ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Необхідність впровадження методів управління активами підприємств в умовах відновлення економіки України є критичною. Після значних руйнувань і економічних втрат, ефективне управління активами стає ключовим фактором для забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та зростання бізнесу. Впровадження методів управління активами дозволяє підприємствам оптимізувати використання своїх основних та оборотних засобів. Це включає аналіз стану обладнання, оцінку його доцільності, контроль за запасами та дебіторською заборгованістю [1]. Такий підхід допомагає уникнути непродуктивних витрат, що є життєво важливим для виживання та розвитку в складних умовах.

Для відновлення економіки Україні потрібні значні інвестиції. Інвестори, як вітчизняні, так і іноземні, прагнуть вкладати кошти в підприємства, які демонструють прозорість, стабільність і високу ефективність [2; 3]. Належне управління активами є сигналом для інвесторів про те, що компанія є надійною. Наявність чітких методик управління, оцінки ризиків та стратегічного планування значно підвищує інвестиційну привабливість підприємства.

Методи управління активами допомагають планувати капітальні інвестиції, обирати найефективніше обладнання та технології, а також оцінювати доцільність впровадження інновацій. Це дозволяє підприємствам не просто відновити втрачене, а й вийти на новий, вищий рівень виробництва, що підвищує їхню конкурентоспроможність на світових ринках. Таким чином, управління активами стає фундаментом для відбудови та інноваційного розвитку.

Література:

1. Бабій О., Койнак В. Сучасні проблеми та перспективи управління активами підприємств. *Економіка та суспільство*, 2024, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-27>
2. Кошельок Г.В., Царьов О.С. Фактори, що впливають на бізнес-середовище. *Трансформація практики управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем* : колективна монографія [Електронне видання] / за заг. ред. д.е.н., проф. Храпкіної В.В., к.е.н., доц. Пічик К.В. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. С.137-148. <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/18878>
3. Zakharchenko N. V., Horbachenko S. A., Hrinchenko R.V., Topalova I.A., Fialkovska A. A. Formation principles of the organizational and economic management mechanism of the regional enterprise's creative potential. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. № 4 (39). С. 405-414. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i39.241404>

РОЛЬ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Система інформаційно-аналітичного забезпечення управління бізнес-процесами підприємства є фундаментальною складовою сучасного корпоративного управління, оскільки саме вона забезпечує перетворення масивів даних, що генеруються операційною діяльністю, у релевантну інформацію та знання, необхідні для прийняття стратегічних і тактичних рішень. У сучасних умовах цифрової економіки підприємства функціонують у середовищі високої динаміки, невизначеності та глобальної конкуренції, що зумовлює потребу у створенні потужного аналітичного контуру, здатного не лише акумулювати дані, а й забезпечувати їх комплексний аналіз, моделювання та прогнозування.

Наукові дослідження з управління бізнес-процесами доводять, що саме інтеграція інформаційно-аналітичних систем із процесними методологіями дозволяє підприємствам забезпечувати прозорість діяльності, знижувати транзакційні витрати, підвищувати якість управлінських рішень і підтримувати безперервне вдосконалення [1,2]. У цьому контексті системи бізнес-аналітики (Business Intelligence), технології аналізу процесів (process mining), а також сучасні методи машинного навчання й предиктивної аналітики формують ядро інформаційно-аналітичного забезпечення. Їх роль полягає у тому, щоб перетворювати події журналі бізнес-процесів, дані з ERP-, CRM- та SCM-систем, зовнішні ринкові сигнали й фінансові звіти на візуалізовані панелі показників, прогнозні моделі та сценарії розвитку, які безпосередньо використовуються керівництвом для ухвалення рішень.

Особливе значення у цьому процесі має стандартизація опису та моніторингу процесів. Нотація BPMN 2.0 стала міжнародним стандартом для моделювання бізнес-процесів, що дозволяє не лише забезпечувати зрозумілість моделей для стейкхолдерів, але й інтегрувати їх із аналітичними системами та інструментами автоматизації [3]. Паралельно, вимоги до процесного підходу закріплені у міжнародному стандарті ISO 9001:2015, який орієнтує підприємства на постійний моніторинг та оцінювання результативності процесів на основі циклу PDCA. У результаті інформаційно-аналітичне забезпечення стає не просто допоміжною функцією, а необхідною умовою сертифікації та підтримки систем управління якістю.

Додатковим рамковим підґрунтям для CIA3 виступають ITIL 4, що пропонує практики управління ІТ-послугами на основі принципів безперервного вдосконалення та орієнтації на дані, та COBIT 2019, який регламентує управління ІТ-процесами з точки зору відповідності, ризик-менеджменту та створення цінності для бізнесу. Важливо, що всі ці підходи передбачають

необхідність створення довіреної інформаційної бази, на яку може спиратися як операційне, так і стратегічне управління.

Застосування систем інформаційно-аналітичного забезпечення у BPM дозволяє досягати багаторівневого ефекту.

- По-перше, створюється прозорість поточних процесів завдяки інструментам process mining, які на основі цифрових слідів (event logs) відновлюють фактичні карти бізнес-процесів, виявляють відхилення від нормативних моделей та діагностують вузькі місця.

- По-друге, використання ВІ-інструментів і дашбордів уможливорює побудову інтегрованих систем показників результативності (KPI, SLA, Balanced Scorecard), що забезпечують багатовимірну оцінку ефективності, охоплюючи як фінансові, так і нефінансові аспекти діяльності.

- По-третє, залучення інтелектуальної аналітики на основі алгоритмів машинного навчання створює можливості для прогнозування тенденцій попиту, оптимізації ресурсних потоків, раннього виявлення ризиків і моделювання сценаріїв управлінських рішень. Усе це перетворює інформаційно-аналітичні системи на ключовий інструмент формування гнучкої та адаптивної організаційної стратегії.

Загалом, роль системи інформаційно-аналітичного забезпечення в управлінні бізнес-процесами підприємства є визначальною. Вона проявляється у забезпеченні прозорості та керованості операційних потоків, у створенні доказової бази для прийняття управлінських рішень, у формуванні системи показників, що інтегрує стратегічні та операційні цілі, а також у підтримці процесів безперервного вдосконалення. Сучасні підприємства, які впроваджують комплексні аналітичні системи, демонструють вищий рівень адаптивності до ринкових змін, кращу здатність до інновацій та підвищену конкурентоспроможність. Інформаційно-аналітичне забезпечення стає не лише технічним інструментом, а фактичною інституцією корпоративного управління, яка визначає якість стратегічних і тактичних рішень та безпосередньо впливає на стійкість розвитку підприємства у цифрову добу.

Список використаних джерел

1. Воронкова В.Г., Белоусов В.В, Колух В.О. Бізнес-аналітика як стратегічний ресурс інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємствами та організаціями в умовах цифрової трансформації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. С. 8-15. DOI: 10.32782/dees.14-2.

2. Патральський Т. І., Різник, Н. М. Інформаційно-аналітичні системи та їх роль у прийнятті управлінських рішень. *Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства* : матеріали V міжнародної науково-практичної конференції учених та студентів, м. Тернопіль, 28-29 листопада 2024 р. Тернопіль. 2024. С. 54-55.

3. G. Kang, H. Cheng, J. Liu, Y. Wen, J. Peng. Business Process Modeling for Industrial Internet Application via BPMN Extension. *IEEE Transactions on Automation Science and Engineering*, 2025. Vol. 22. pp. 813-829. DOI: 10.1109/TASE.2024.3354929.

Кошельок Г.В.

д.е.н., професор

Губанов М.С.

аспірант

Одеський національний економічний університет (Україна)

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Антикризове управління є системою заходів, що спрямовані на запобігання, пом'якшення або подолання негативних наслідків кризових ситуацій для підприємства. Антикризове управління передбачає комплексний підхід, що охоплює стратегічне, тактичне та операційне управління з метою збереження стабільності, фінансової стійкості та оперативного реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища [1, с. 117].

Антикризове управління грошовими потоками – це комплекс заходів, спрямованих на забезпечення платоспроможності та фінансової стійкості підприємства в умовах нестабільності чи кризових явищ. Його метою є своєчасне виявлення дефіциту ліквідності, мінімізація ризиків неплатежів та створення резервів для подолання фінансових труднощів.

Можна виділити основні напрями антикризового управління грошовими потоками на підприємстві, а саме:

1. Діагностика та прогнозування грошових потоків використовується для забезпечення фінансової стабільності, ефективного управління ліквідністю підприємства та включає:

- аналіз руху грошових коштів за видами діяльності (операційна, інвестиційна, фінансова);
- визначення «вузьких місць» і періодів касових розривів;
- розробка сценарного прогнозу (оптимістичного, песимістичного, реалістичного).

2. Забезпечення ліквідності проводиться шляхом ефективного управління грошовими потоками та підтримання оптимального рівня ліквідних активів, а саме:

- контроль за співвідношенням надходжень і виплат;
- використання короткострокових кредитів, факторингу, овердрафтів;
- створення резервного фонду грошових коштів.

3. Оптимізація операційних грошових потоків – це процес управління надходженнями та витратами підприємства, спрямований на забезпечення достатньої ліквідності для поточної діяльності та підвищення ефективності використання фінансових ресурсів, який здійснюється через:

- прискорення оборотності дебіторської заборгованості (знижки за дострокову оплату, штрафи за прострочку);
- відстрочення платежів постачальникам шляхом переговорів про пролонгацію;
- впровадження жорсткого контролю витрат.

4. Реструктуризація боргових зобов'язань – це процес перегляду та зміни умов наявних боргових зобов'язань підприємства з метою полегшення фінансового навантаження, покращення ліквідності та проводиться шляхом:

- переговорів з кредиторами про зміну графіку погашення боргів;
- конвертації короткострокових позик у довгострокові;
- використання механізмів рефінансування.

5. Залучення додаткових джерел фінансування – це процес отримання зовнішніх коштів для підприємства (кредити, інвестиції, гранти, випуск цінних паперів) з метою підтримки ліквідності, розвитку бізнесу та покриття фінансових потреб і забезпечує:

- залучення інвесторів або стратегічних партнерів;
- продаж непрофільних або низькорентабельних активів;
- державні програми підтримки бізнесу у кризовий період.

6. Впровадження системи контролю та моніторингу – це організація постійного спостереження та оцінки фінансового, операційного та стратегічного стану підприємства для своєчасного виявлення відхилень і ризиків, що забезпечує:

- використання казначейських систем для оперативного управління потоками;
- щоденний моніторинг залишків коштів і зобов'язань;
- формування управлінської звітності для оперативного прийняття рішень.

В антикризовому управлінні грошовими потоками виділяють три рівні: стратегічний, тактичний та операційний, які взаємопов'язані та забезпечують комплексне реагування підприємства на кризові ситуації.

Стратегічний рівень антикризового управління – це довгострокове планування та формування політики підприємства для запобігання кризам і забезпечення стабільного розвитку навіть за несприятливих умов.

Тактичний рівень антикризового управління – це середньострокове планування та реалізація конкретних заходів для реагування на виявлені ризики та кризові ситуації, що забезпечує стабілізацію діяльності підприємства.

Операційний рівень антикризового управління – це короткострокові, конкретні дії та процедури, спрямовані на безпосереднє реагування на кризові ситуації та підтримку нормальної роботи підприємства.

Таким чином, антикризове управління грошовими потоками на підприємствах виступає ключовим інструментом збереження стабільності бізнесу, адже дозволяє не лише подолати тимчасові труднощі, а й забезпечити умови для подальшого розвитку.

Список використаних джерел

1. Скопенко Н.С., Мостенська Т. Л., Мостенська Т. Г., Голобородько В. П., Зоренко І. А. Антикризове управління підприємствами: стратегічний вимір в умовах воєнного стану. *АГРОСВІТ*. 2025. № 11. С. 114-123.

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ФРОНТ-ОФІСІ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Використання інноваційних технологій у сфері прийому та розміщення є ключовим драйвером підвищення якості обслуговування гостей у сучасному готельному господарстві. Провідні підприємства готельної індустрії активно інтегрують різноманітні технологічні рішення, які не тільки оптимізують операційні процеси, але й значно покращують загальний досвід перебування клієнтів.

Однією з фундаментальних інновацій є електронні системи бронювання. Ці платформи надають майбутнім гостям можливість самостійно резервувати номери онлайн, забезпечуючи максимальну зручність і гнучкість. Така автоматизація суттєво розвантажує персонал, мінімізуючи потребу в обробці телефонних дзвінків та електронних листів. Крім того, ці системи часто повністю інтегровані з внутрішніми програмними комплексами готелю (наприклад, Property Management Systems – PMS), що забезпечує миттєве оновлення інформації про наявність номерів та динамічне ціноутворення [1].

Сучасні мобільні додатки стали невід'ємною частиною взаємодії гостя з готелем. Вони надають клієнтам повний контроль над їхнім перебуванням, дозволяючи здійснити онлайн-реєстрацію (check-in) та виїзд (check-out), замовляти додаткові послуги (room service, бронювання спа-процедур), отримувати актуальну інформацію про події, спеціальні пропозиції або навіть віртуальні ключі до номера. Це значно спрощує процеси та підвищує автономність гостей [2].

Впровадження технологій розпізнавання обличчя відкриває нові можливості для швидкої та повністю безконтактної реєстрації гостей. Ця біометрична інновація не лише значно скорочує час, необхідний для процедур заселення та виселення, але й посилює рівень безпеки, забезпечуючи точну ідентифікацію відвідувачів. Крім того, така технологія дозволяє відмовитися від традиційних фізичних ключів або карток, замінюючи їх на більш зручні та захищені цифрові аналоги.

Роботизація активно завойовує позиції у готельному бізнесі, особливо у сфері обслуговування гостей. Роботи-консьєржі можуть виконувати функції надання інформації про готельні послуги, місцеві визначні пам'ятки та ресторани. Вони здатні відповідати на запитання гостей кількома мовами, роблячи їх незамінними помічниками для міжнародних клієнтів. Окрім інформаційних функцій, роботи також можуть здійснювати доставку багажу або замовлень з ресторану безпосередньо до номера гостя, забезпечуючи ефективність та конфіденційність.

Використання штучного інтелекту (ШІ) дозволяє готелям ефективно аналізувати величезні масиви даних про вподобання, попередню поведінку та

відгуки гостей. Це відкриває шлях до пропонування високоперсоналізованих рекомендацій та послуг, що значно підвищує задоволеність відвідувачів. Наприклад, на основі історії попередніх бронювань та відгуків, ШІ може автоматично рекомендувати певні категорії номерів, додаткові послуги або навіть локальні заходи, які можуть зацікавити конкретного гостя, створюючи унікальний досвід [3].

Інтерактивні інформаційні панелі, стратегічно розташовані у вестибюлях, холах та інших загальних зонах, є зручним джерелом актуальної інформації. Вони надають гостям оперативні дані про події в готелі та місті, прогноз погоди, розклад транспорту та інші корисні деталі. Це дозволяє клієнтам отримати необхідну інформацію самостійно, без необхідності звертатися до персоналу, що підвищує їхній комфорт та задоволеність.

Також, впровадження безконтактних платіжних систем значно спрощує та прискорює процес оплати за послуги. Гості можуть розраховуватися за допомогою мобільних гаманців або безконтактних банківських карток, мінімізуючи черги та оптимізуючи операції.

Важливим напрямком інновацій є використання мультимедійних технологій, зокрема електронних каталогів. Ці цифрові інструменти дозволяють потенційним гостям віртуально подорожувати номерами різних категорій, залами ресторанів, конгрес-центрів та вестибюлем. Надаючи детальну візуальну інформацію та віртуальні тури, вони дозволяють гостям швидко ознайомитися з пропозиціями готелю та зробити усвідомлений вибір послуг ще до прибуття [4].

У підсумку, сучасні інноваційні технології, що використовуються в готельному господарстві, охоплюють широкий спектр рішень: від електронних систем бронювання та мобільних додатків до технологій розпізнавання обличчя, роботизації, штучного інтелекту та Інтернету речей. Ці технології спрямовані на комплексну автоматизацію процесів, максимальне підвищення зручності та комфорту гостей, а також на постійне покращення загальної якості обслуговування, що є ключовим для успіху в конкурентному готельному бізнесі.

Список використаних джерел

1. Інноваційні технології у готельному господарстві : навч. посіб. / Н. М. Влащенко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. 150 с.
2. Вдовічена О., Паламарек К. Роль світових інноваційних технологій у розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*, 2024. Вип. 2 (12), С. 22-27. URL: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(12\).2024.3](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(12).2024.3).
3. Топові технології в готельному господарстві: як покращити сервіс та зручність гостей. URL: <https://hotel-solution.com.ua/news/top-technologies-in-the-hotel-industry-how-to-improve-service-and-convenience-of-guests>.
4. Домінська О. Я., Батьковець Н. О. Сучасний стан та інноваційні процеси розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2017. Вип. 52. С. 39-41. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2017_52_8.

ЕТИЧНІ КОДЕКСИ ЯК СКЛАДОВА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ІТ-КОМПАНІЙ

Важливим інструментом управління персоналом компаній, зокрема, формування їхньої корпоративної культури, виступають етичні кодекси (стандарти), що описують загальну систему цінностей, а також етичні правила, яких мають дотримуватися всі співробітники. Під етичним кодексом, зазвичай, розуміється зведення моральних принципів, моральних норм і правил поведінки групи осіб, що визначає характер їхніх дій з погляду взаємовідносин із суспільством, з іншими суб'єктами бізнесу, клієнтами, відносин у колективі на основі дотримання вищезазначених норм, які беззаперечно поділяються ними.

Зараз на практиці існують два види етичних кодексів – професійні і корпоративні. Професійні кодекси, у тому числі, і розробників програмного забезпечення [1; 2], регулюють відносини всередині професійної спільноти, для яких характерно вирішення певних загальнозначимих етичних проблем, а корпоративним кодексом регламентується поведінка співробітників при вирішенні етичних питань, що стосуються діяльності конкретної компанії. Основними рисами корпоративних етичних кодексів є орієнтація на загальнолюдські цінності та розуміння соціальної відповідальності компанії. Кодекс декларує належний рівень ділової культури, передбачає дотримання високих моральних принципів і норм, сприяє чіткому позиціонуванню компанії по відношенню до своїх клієнтів і співробітників. При цьому потрібно розуміти, що описується не реальна модель управління колективом, а та ідеальна організація, до створення якої прагнуть.

Кодекс корпоративної етики виконує три основні функції: репутаційну, управлінську, розвитку корпоративної культури. Репутаційна функція полягає у формуванні довіри до компанії з боку зовнішніх зацікавлених осіб. Тому кодекс, будучи інструментом корпоративного PR, підвищує довіру до компанії та її інвестиційну привабливість. Управлінська функція кодексу полягає в регламентації поведінки співробітників у складних етичних ситуаціях. Підвищення ефективності діяльності працівників забезпечується шляхом: регламентації пріоритетів у взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами, визначення порядку прийняття рішень при розв'язанні етичних проблем, вказівки на неприйнятні форми поведінки тощо. Крім того, етичний кодекс є значущим фактором розвитку корпоративної культури. Кодекс призначений для транслювання цінностей компанії всім співробітникам, орієнтації їх на єдині корпоративні цілі й, відповідно, підвищення корпоративної згуртованості.

Зазвичай, кодекси містять дві частини: ідеологічну (місія, цілі, цінності) та нормативну (стандарти робочої поведінки). Зміст етичних кодексів ІТ-компаній визначається, насамперед, їхніми особливостями, організаційною структурою, завданнями розвитку, установками керівництва та ін. Саме в ІТ-секторі, де

інновації та технологічний прогрес супроводжуються значними ризиками, етичні кодекси відіграють особливу роль. Вони, наприклад, регулюють такі чутливі сфери, як конфіденційність даних, дотримання прав інтелектуальної власності, відповідальність за продукти, що мають бути безпечними і надійними, запобігання конфліктам інтересів та недобросовісній конкуренції.

Зокрема, кодекс етичної поведінки компанії ЕРАМ, дочірня структура якої – ЕРАМ Ukraine – є найбільшою ІТ-компанією у нашій країні, декларує такі основні корпоративні цінності: цінувати індивідуальність; діяти як команда; прагнути досконалості; фокусуватися на клієнті; діяти сумлінно [3]. Відповідно, основними керівними принципами визначаються:

- повага, визнання цінності та підтримка людей, що передбачає відсутність дискримінації, переслідувань, помсти, залякувань тощо, оцінку ефективності роботи кожного працівника, стану його здоров'я та безпеки діяльності, запобігання конфлікту інтересів та повагу до думок співробітників;
- чесна поведінка в усіх комунікаціях, документальних записах та поточній діяльності, у тому числі, у здійсненні витрат, веденні документів, ставленні до подарунків, залучення відповідальних постачальників тощо;
- захист інформації та примноження активів ЕРАМ, що включає захист активів компанії, доступ до й збереження конфіденційної інформації, прийнятне використання технологій, захист персональних даних;
- дотримання законодавства, зокрема, недопущення хабарництва, інсайдерської торгівлі, відмивання коштів, незаконної імміграції тощо.

Втім, щоб наявність етичного кодексу мала позитивні наслідки, його недостатньо просто створити. Важливо забезпечити його реальне впровадження у діяльність компанії та підтримку, що включає, насамперед, ознайомлення всіх співробітників шляхом проведення регулярних тренінгів та семінарів; створення механізмів моніторингу і контролю за дотриманням етичних норм, включаючи організацію анонімних гарячих ліній [4]; розробку чітких правил щодо наслідків порушень, що допомагає забезпечити відповідальність.

Отже, корпоративні етичні кодекси – це не просто формальний документ, а живий інструмент управління, що допомагає ІТ-компаніям не тільки досягати бізнес-цілей, але й будувати стійку, відповідальну та ефективну корпоративну культуру.

Список використаних джерел

1. Ліщина В. О. Проблеми формування етичного кодексу інженерів програмного забезпечення. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Нові рішення в сучасних технологіях*. 2013. № 1 (977). С. 90-95.
2. Гончаренко О. Етичні кодекси поведінки суб'єктів цифрової економіки: правовий аспект. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2021. № 4. С. 72-84.
3. EPAM's Code of Ethical Conduct. URL: <https://www.epam.com/about/who-we-are/ethics-and-compliance>.
4. EPAM EthicsLine. URL: <https://ethics.epam.com/home>.

Левада А.В.
аспірант
Левада О. В.
аспірант
Моїсеєв Є. В.
аспірант

ПВНЗ «Європейський університет» (Україна)

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ

У контексті цифровізації глобальної економіки підприємства сфери інформаційних технологій відіграють ключову роль як рушії інновацій та трансформацій у всіх галузях. Ефективне управління ІТ-підприємствами вимагає урахування високих темпів змін, зростаючої конкуренції, нестабільного зовнішнього середовища та постійного оновлення компетенцій персоналу. В умовах стрімкого розвитку технологій зростає значення стратегічного управління, що базується на інноваційній активності, антикризових підходах та цифровій гнучкості. В умовах цифрової трансформації економіки підприємства інформаційних технологій (ІТ) відіграють ключову роль у впровадженні інновацій, автоматизації бізнес-процесів та розвитку інфраструктури знань. Ефективне управління такими підприємствами вимагає гнучких підходів, стратегічного мислення, адаптації до швидкозмінного середовища та орієнтації на глобальні ринки. Ключовими положеннями ефективного управління ІТ підприємствами є:

1. Динаміка ринку ІТ-послуг. Ринок ІТ швидко розвивається під впливом технологій штучного інтелекту, хмарних обчислень, big data, blockchain тощо. Це зумовлює потребу в стратегічному управлінні, що поєднує технологічне бачення з підприємницькою гнучкістю.
2. Структура управління в ІТ-компаніях. Успішні ІТ-компанії впроваджують децентралізовані моделі управління, agile-методології, scrum-команди, які сприяють швидкому прийняттю рішень та високій продуктивності.
3. Інтелектуальний капітал як головний актив. Людський капітал та знання є основою конкурентоспроможності ІТ-підприємства. Ефективне управління персоналом включає розвиток компетенцій, мотивацію, корпоративну культуру та систему безперервного навчання.
4. Інноваційна стратегія розвитку. Управління ІТ-підприємством потребує системного впровадження R&D, запуску стартапів, адаптації до змін у кібербезпеці, законодавстві та глобальних трендах.
5. Ризики та антикризове управління. У сфері ІТ зростають ризики кіберзагроз, нестабільності попиту та кадрового дефіциту. Необхідною є побудова системи ризик-менеджменту та гнучких моделей антикризової реакції.
6. Міжнародне позиціонування. Для розширення ринків та залучення інвестицій підприємства ІТ-галузі мають орієнтуватися на міжнародні стандарти, участь у глобальних хабах, експорт послуг і аутсорсинг.

7. Роль аналітики та цифрових інструментів в управлінні. Управління ІТ-компанією сьогодні неможливе без системної цифрової аналітики. Впровадження CRM-систем, ERP-платформ, інструментів business intelligence (BI) дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення, здійснювати прогнозування, виявляти «вузькі місця» у процесах, відстежувати ефективність у режимі реального часу.

8. Корпоративна культура як рушійна сила. Культура інновацій, відкритості до змін і командної співпраці – ключовий актив ІТ-компаній. Відомі кейси Google, 3M, Atlassian, SoftServe доводять, що саме корпоративна культура формує стійкість компанії до зовнішніх викликів і впливає на швидкість адаптації.

9. Екологічна та соціальна відповідальність. Сучасні ІТ-підприємства дедалі частіше демонструють приверженість принципам ESG (Environmental, Social, Governance). Це включає прозоре корпоративне управління, етичне ставлення до працівників, участь у соціальних проектах, зниження вуглецевого сліду. Такі підходи підвищують довіру з боку інвесторів, партнерів і клієнтів, формують позитивний бренд.

10. Управління змінами як компетенція майбутнього. ІТ-сфера змінюється настільки швидко, що управління змінами стає однією з ключових компетенцій для топменеджменту. Вміння провести цифрову трансформацію, адаптувати команду до нових реалій, управляти опором змінам – усе це входить у перелік навичок успішного ІТ-керівника.

Управління ІТ-підприємствами – це не лише про технології, а й про людей, культуру, бачення та здатність до змін. Отже, управління ІТ-підприємствами вимагає системного підходу, який поєднує стратегічне мислення, гнучкість, технологічну обізнаність та культуру інновацій. Комплексна система управління, зорієнтована на результат, дозволяє ІТ-компаніям не лише виживати, а й зростати в умовах нестабільної економіки та глобальної конкуренції.

Список використаних джерел:

1. Бутко, М. П., & Жидкова, І. О. (2020). Управління інноваційною діяльністю ІТ-підприємств в умовах цифрової трансформації. *Науковий вісник Полісся*, 3(23), 98–105. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2020-3\(23\)-98-105](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2020-3(23)-98-105)
2. Дьяків, О. І. (2022). Особливості стратегічного управління розвитком підприємств сфери інформаційних технологій. *Економіка та суспільство*, (38), 156–161. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-25>
3. Кузьмін, О. Є., & Гуменюк, А. І. (2020). Сучасні підходи до управління інноваційною діяльністю підприємств ІТ-сфери. *Економічний часопис-XXI*, 4(1), 32–37.

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Сучасні торговельні підприємства діють в надзвичайно нестабільному зовнішньому середовищі. На їхню діяльність впливають процеси глобалізації, активна цифровізація економіки, глобальні виклики, у тому числі воєнні та соціально-економічні. Це вимагає пошуку більш гнучких управлінських рішень та вдосконалення організаційних підходів. Методи управління стають не тільки інструментом підтримки стабільності, але й основою для отримання нових конкурентних переваг [1, с. 5–6].

У науковій літературі традиційно виділяють три основні групи методів управління: економічні, організаційні та адміністративні, а також соціальні. До економічних методів належать фінансове планування, ціноутворення та матеріальні стимули. Організаційні та адміністративні методи включають регулювання бізнес-процесів, застосування розпоряджень, інструкцій та стандартів, що забезпечують дисципліну та стабільність роботи. Соціальні методи зосереджуються на розвитку корпоративної культури, створенні ефективної системи мотивації, навчанні співробітників та підтримці внутрішньої комунікації. Практика показує, що поєднання цих методів із сучасними інноваційними механізмами створює синергетичний ефект, що дозволяє збалансовано використовувати ресурси, персонал та інноваційний потенціал підприємства [2, с. 408].

У контексті цифрової трансформації все більшого значення набуває інтеграція класичних методів з новими підходами, що базуються на використанні інформаційно-комунікаційних технологій, аналізі великих даних та автоматизації бізнес-процесів. Це відкриває можливості для створення інтелектуальних систем управління, здатних самостійно навчатися та робити прогнози [1, с. 301]. Такі системи дозволяють компаніям здійснювати інтегроване управління запасами, відстежувати споживчий попит у режимі реального часу, створювати персоналізовані пропозиції для клієнтів та оптимізувати логістичні ланцюги. Використання цифрових платформ значно знижує витрати та підвищує швидкість реагування компанії на зміни в ринковому середовищі [2, с. 409].

Важливою складовою цифровізації є впровадження систем прогнозової аналітики. Вони дозволяють не тільки швидко реагувати на поточні зміни, але й прогнозувати майбутні ринкові тенденції. Це мінімізує невизначеність, сприяє ефективному розподілу ресурсів і створює нові конкурентні переваги. Водночас персоналізація маркетингових стратегій на основі даних підвищує задоволеність клієнтів і стимулює зростання бази постійних клієнтів. Взаємодія з клієнтами

стає більш цілеспрямованою, що забезпечує довгострокові відносини та зміцнення бренду.

Особливе значення має створення організаційно-економічного механізму управління, що поєднує класичні методи управління з сучасними цифровими інструментами. Такий механізм дозволяє підприємству створити умови для розкриття творчого потенціалу співробітників, стимулювання інноваційної діяльності та впровадження нових бізнес-моделей. Ефективність такого підходу забезпечується принципами синергії та інтеграції, які є основою для сталого розвитку та збереження конкурентних позицій навіть у кризових ситуаціях [1, с. 415].

Тому сучасні методи управління торговельними підприємством повинні базуватися на гармонійному поєднанні економічних, організаційних та соціальних підходів з цифровими технологіями та інноваційними моделями. Це дозволить не тільки утримати конкурентні позиції, але й зміцнити їх на глобальному рівні, забезпечивши стійкість та адаптивність українських підприємств в умовах зростаючих викликів.

Література

1. Інноваційні підходи до розвитку управління / Загальна редакція д. е. н., професора Н. Е. Аванесової. Харків: ФОП Мезіна В. В., 2022. 652 с.
2. Zakharchenko N. V., Horbachenko S. A., Hrinchenko R.V., Topalova I.A., Fialkovska A. A. (2021). Formation principles of the organizational and economic management mechanism of the regional enterprise's creative potential. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 4 (39), 405-414. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3474>

Луцишин О.Ю.,
здобувач PhD спеціальності 073 «Менеджмент»,
Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна
Ткач Д.,
магістрант кафедри менеджменту
Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасному динамічному середовищі традиційні підходи до управління людськими ресурсами дедалі більше втрачають свою ефективність. Моделі, засновані на ієрархічному контролі, стандартизованих процедурах та лінійній кар'єрній траєкторії, не відповідають викликам цифровізації, глобалізації, мультикультурності та постійної турбулентності ринку. Застарілі HRM-практики не здатні забезпечити гнучкість, адаптивність і швидке реагування на зміни, що є критично важливими в умовах VUCA-реальності.

Однією з ключових причин неефективності традиційних моделей є їх низька здатність до персоналізації управлінських рішень. Уніфіковані підходи до мотивації, оцінювання та розвитку персоналу не враховують індивідуальні особливості працівників, їхні цінності, культурний контекст та поведінкові патерни. Крім того, класичні HR-процеси часто не інтегруються з цифровими інструментами, що обмежує можливості аналітики, прогнозування та управління талантами.

У зв'язку з цим виникає потреба в інноваційних підходах до управління людськими ресурсами, які базуються на принципах гнучкості, інклюзивності, цифрової трансформації та поведінкової аналітики. Інноваційне HRM передбачає використання таких концептів, як культурний інтелект, слугалідерство, адаптивне управління, емоційна грамотність, а також застосування штучного інтелекту, big data, HR-аналізу та платформених рішень.

Інноваційні підходи дозволяють:

формувати мультикультурні команди з високим рівнем взаємодії та довіри;
використовувати поведінкові моделі для прогнозування ефективності персоналу;

впроваджувати гнучкі системи мотивації, засновані на цінностях і впливі;
забезпечувати безперервне навчання через мікронавчання, гейміфікацію та цифрові симуляції;

інтегрувати ESG-принципи в управлінські практики, формуючи етичну та сталу організаційну культуру.

Серед актуальних інноваційних підходів варто виокремити:

цифрове HRM (e-HRM), яке передбачає застосування хмарних технологій, аналітичних платформ, алгоритмів штучного інтелекту та великих даних для автоматизації рекрутингу, оцінки ефективності працівників, управління талантами та прогнозування організаційних ризиків;

інклюзивне та слуга-лідерство, як моделі управління, засновані на емоційній грамотності, підтримці розвитку особистості, формуванні безпечного й довірливого середовища. Вони сприяють зростанню залученості, самоменеджменту та внутрішньої мотивації персоналу;

мультикультурне управління та розвиток культурного інтелекту, що дозволяє ефективно керувати різноманітними командами, забезпечуючи гнучкість взаємодії, ціннісний діалог і транснаціональний розвиток людського капіталу;

поведінкове управління персоналом, яке використовує знання з нейронаук, когнітивної психології, соціології та поведінкової економіки для моделювання адаптаційних стратегій, мотиваційних профілів і динаміки командної взаємодії;

гнучкі організаційні структури (agile, ad-hoc, проєктні команди), що забезпечують високий рівень автономії, крос-функціональності, швидку реакцію на зміни та постійну інноваційну активність;

управління інноваційним кліматом і знаннями, що формує культуру підтримки творчості, обміну знаннями, відкритої комунікації та міжфункціонального навчання;

ESG-орієнтоване HRM, в межах якого управління персоналом інтегрується з принципами екологічної сталості, соціальної відповідальності та етичного лідерства [1].

Отже, інноваційні підходи до управління людськими ресурсами є системною відповіддю на нові парадигми організаційного розвитку. Вони передбачають перехід від операційної HR-функції до стратегічного партнерства, забезпечуючи організаціям здатність до адаптації, трансформації та сталого зростання у контексті постійних змін. Особливу увагу слід приділити інноваційному клімату в організації, який є передумовою для розвитку творчого потенціалу працівників. Такий клімат формується через децентралізацію рішень, підтримку ініціатив, розвиток горизонтальних зв'язків та створення самоврядних команд. У цьому контексті важливою стає роль HR як стратегічного партнера, що не лише адмініструє процеси, а й формує середовище для інноваційної поведінки.

Таким чином, інноваційні підходи до управління людськими ресурсами є не просто альтернативою традиційним моделям, а необхідною умовою для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, його адаптивності та стійкості в умовах постійних змін. Вони дозволяють трансформувати HR-функцію з операційної у стратегічну, орієнтовану на розвиток людського капіталу як ключового активу організації.

Список використаних джерел:

1. Шимановська-Діанич Л.М., Лозова О.В., Коломієць Б.С. (2025) Формування культури безпекоорієнтованого менеджменту в системі управління закладом освіти як умова досягнення цілей сталого розвитку: напрями, заходи та фреймворк. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. № 82. С. 28-35 DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-82-04>

ЛОГІСТИЧНИЙ БЕЗПЕКОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОТОКІВ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ВИКЛИКИ ТА ЗАГРОЗИ

У сучасному світі, де інформаційні технології стали невід'ємною частиною бізнес-процесів, логістичний безпековий менеджмент інформаційних потоків набуває особливого значення: він стає ключовим чинником конкурентоспроможності, оскільки забезпечує не лише ефективність логістичних процесів, але й стійкість до кіберзагроз, витоку даних та інформаційних маніпуляцій.

Логістичний безпековий менеджмент інформаційних потоків – це комплекс організаційних, технічних та управлінських заходів, спрямованих на забезпечення безпечного, безперервного та ефективного руху інформації в логістичних ланцюгах постачання підприємства. Він «охоплює всі види діяльності, пов'язані з плануванням і управлінням процесами, націленими на забезпечення інноваційно орієнтованого підприємства релевантною інформацією» [1].

Логістичний безпековий менеджмент інформаційних потоків поєднує два ключові напрями:

- 1) логістичний менеджмент – планування, організація та контроль матеріальних і нематеріальних потоків;
- 2) інформаційну безпеку – захист даних від несанкціонованого доступу, спотворення чи знищення.

Сучасні підприємства стикаються з численними викликами та загрозами, які можуть суттєво вплинути на їхню діяльність, репутацію та фінансові результати.

До найзначніших викликів сучасного середовища, на наш погляд, доцільно віднести наступні:

- 1) цифровізацію логістики – зростання обсягів електронних даних та необхідність їх захисту на всіх етапах обробки вимагає потужних аналітичних систем і захищених каналів передавання;
- 2) інтеграцію інноваційних технологій (ІоТ, штучний інтелект, блокчейн), яка потребує нових підходів до кіберзахисту;
- 3) глобалізацію та ускладнення ланцюгів постачання – збільшення кількості транскордонних інформаційних обмінів підвищує ризики перехоплення або модифікації даних під час транскордонної передачі.
- 4) зростання вимог до законодавчої та стандартної відповідності – законодавчі та стандартні вимоги (GDPR, ISO 27001, ISO 28000) вимагають постійного оновлення політик безпеки.
- 5) людський фактор у цифрових процесах – можливість помилок або недбалості працівників, недостатня обізнаність персоналу щодо кіберзагроз;

виникає потреба у безперервному навчанні та підвищенні культури інформаційної безпеки.

Сучасні підприємства, які характеризуються високим рівнем використання цифрових технологій, інтелектуальної власності та комплексних логістичних мереж, зустрічаються з великою кількістю зовнішніх і внутрішніх загроз. Перш за все, однією із найнебезпечніших загроз є кіберзагрози. Кіберзлочинність стала глобальною проблемою, яка вражає підприємство різного масштабу. Атаки, такі як фішинг, шкідливе програмне забезпечення та DDoS-атаки, можуть призвести до серйозних наслідків, у тому числі через конфіденційну інформацію, фінансові втрати та порушення бізнес-процесів. Згідно з дослідженнями, великі підприємства знають кібернападів, і лише невелика частина з них має ефективні заходи для їх запобігання. Це підкреслює необхідність впровадження комплексних стратегій безпеки, які включають регулярні системи аудиту, навчання співробітників та використання сучасних технологій захисту.

Зовнішнє економічне середовище спричинює також виникнення репутаційних та бізнес-ризиків, які проявляються у втраті довіри партнерів і клієнтів унаслідок інцидентів безпеки, погіршенні інвестиційної привабливості через відсутність сертифікованих систем захисту, масовому відтоку важливих працівників після кризових ситуацій.

Внутрішні загрози також не слід ігнорувати. Людський фактор залишається критично важливим у питаннях безпеки. Недобросовісні співробітники або ненавмисні помилки можуть призвести до витоку інформації або порушити безпеку.

Технологічні ризики, пов'язані з впровадженням нових технологій, також становлять загрозу для безпеки інформаційних потоків. Використання хмарних обчислень, Інтернет-речей (IoT) та інших інноваційних рішень може відкрити нові можливості, але водночас і нові ризики. Наприклад, хмарні служби можуть бути вразливими до нападу, якщо не забезпечений належний рівень захисту.

Тому підприємствам сьогодні важливо впроваджувати як комплексні політики безпеки, так і системи моніторингу та реагування на інциденти, використовувати шифрування, багатофакторну автентифікацію та блокчейн-рішення, практикувати постійне навчання персоналу методам інформаційної гігієни та реагування на загрози.

Отже, логістичний безпековий менеджмент інформаційних потоків є критично важливим для сучасних підприємств, в умовах швидкої цифровізації та глобальної конкуренції рівень захисту даних безпосередньо визначає стійкість та ефективність бізнесу. Майбутнє таких підприємств залежить від здатності поєднувати інноваційні технології з надійними механізмами безпеки.

Список використаних джерел

1. Макаренко Н.О., Орлова-Курилова О.В., Мартин О.М., Завада О.П. Логістичний безпековий менеджмент інформаційних потоків інноваційно орієнтованих підприємств в умовах активізації освітнього туризму та розвитку державного та регіонального управління. Ефективна економіка. 2023. № 11. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/issue/view/113>.

ЦИФРОВИЙ МОНІТОРИНГ ЗЕД У СВІТОВІЙ ПРАКТИЦІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ

В сучасних умовах глобальної нестабільності, зростання логістичних ризиків і регуляторної складності зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) підприємств потребує не лише оперативного аналізу, але й структурного оновлення інструментів моніторингу. У центрі цих змін – цифрові рішення, що забезпечують інтеграцію, прозорість і передбачуваність транскордонних операцій. Найбільш ефективні з них вже реалізовано у низці країн – лідерів цифрової трансформації.

Досвід таких країн, як США, Південна Корея, Японія, Німеччина та Польща, демонструє, що цифрові системи моніторингу ЗЕД дозволяють зменшити транзакційні витрати бізнесу, прискорити логістичні процеси та підвищити точність управління ризиками. Для України, яка перебуває в умовах воєнного конфлікту та відновлення, ці приклади мають особливо важливе значення.

Серед найбільш ефективних рішень у сфері моніторингу ЗЕД міжнародна практика виділяє:

- платформи «єдиного вікна» (SW-platforms) – електронні портали, що забезпечують централізований обмін інформацією між усіма регуляторними та митними органами [1];
- інтелектуальні системи управління ризиками – застосовуються для пріоритизації вантажів, виявлення порушень та запобігання контрабанді. У Кореї, завдяки ШІ, зменшено кількість фізичних перевірок на 60%;
- інтеграція з бізнесом – у США, Польщі та Японії державні SW-платформи будуються за участі бізнес-асоціацій, експортерів і приватних логістичних компаній, що забезпечує високу релевантність сервісів до потреб ринку.

У дослідженні [2] подано класифікацію 77 країн за рівнем цифрової зрілості (GDI): «лідери» (>55 балів), «впроваджувачі» (38–55) і «початківці» (<38). Україна належить до останньої групи зі значенням GDI 28,4. Це означає низький рівень автоматизації процедур ЗЕД, відсутність координації між відомствами та обмежений доступ до аналітичних сервісів для бізнесу.

У цьому дослідженні проведено кореляційний аналіз для оцінки взаємозв'язку між індексом цифрової зрілості країн (GDI) та ключовими показниками ефективності зовнішньоекономічної діяльності – індексом сприяння торгівлі (TFI) та індексом участі у глобальних ланцюгах доданої вартості (GVC). Для аналізу було використано сукупність показників по 46 країнах, які мають повні дані за всіма трьома індикаторами, що забезпечує належний рівень репрезентативності вибірки для виявлення міждержавних закономірностей.

Результати кореляційного аналізу переконливо свідчать, що саме в країнах із низьким рівнем цифрової зрілості, зокрема в Україні, кожне навіть незначне покращення цифрових індикаторів супроводжується суттєвим зростанням рівня інтегрованості у глобальні ланцюги доданої вартості. Такий ефект пояснюється високою чутливістю економічної системи до цифрових трансформацій: навіть базове впровадження цифрових сервісів у митних та логістичних процедурах спричиняє прискорення зовнішньоторговельних операцій, зниження бар'єрів доступу до міжнародних ринків та зміцнення позицій, що особливо актуально для малих та середніх підприємств, які раніше були обмежені в участі через високі транзакційні витрати.

Аналіз міжнародної практики дозволяє сформулювати низку уроків для національної політики цифровізації ЗЕД та бізнес-середовища.

1. Цифровізація повинна бути системною. Важливо уникати фрагментарності. Потрібен єдиний координаційний центр та план-графік інтеграції ключових відомств.

2. Інституційне лідерство критично важливе. Створення SW-платформи має відбуватись під координацією центрального органу з підтримкою законодавчої та бюджетної бази.

3. Модульність архітектури – ключ до адаптації. Системи повинні бути здатними до масштабування: додавання нових функцій, інтеграція із CRM-системами підприємств, сервісами статистики та логістики.

4. Інтереси бізнесу – у фокусі. Необхідне залучення експортерів, митних брокерів, ІТ-компаній до проектування та тестування рішень. Платформа має стати інструментом підтримки малого й середнього бізнесу, а не лише контролю.

5. Економічний ефект має бути вимірним. Система повинна враховувати такі КРІ, як скорочення часу оформлення, економія логістичних витрат, зниження кількості перевірок, підвищення рівня довіри до митних процедур.

Міжнародна практика свідчить, що цифровізація ЗЕД здатна забезпечити стійке зростання підприємств навіть в умовах глобальної турбулентності. Для українського бізнес-середовища адаптація інноваційних інструментів цифрового моніторингу є не лише можливістю, а необхідністю. Пріоритетом мають стати створення повнофункціональної SW-платформи, розвиток аналітичних сервісів і зміцнення державно-приватного партнерства в цифровій сфері.

Список використаних джерел:

1. Момот В. Цифрові платформи «єдиного вікна» як інструмент підвищення економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності в Україні. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2025. 2(91). С. 44-57.

2. Global digitalization index 2024. Huawei technologies Co., LTD. 2024. 56 p

Небава О.М.
аспірант
ВНТУ (Україна)
Небава М.І.
к.е.н., професор
ВНТУ (Україна)

НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

У сучасних умовах цифрової економіки інтелектуальний потенціал стає провідним фактором конкурентоспроможності підприємств. Зміна парадигми економічного розвитку, що зумовлена діджиталізацією, потребує оновлення підходів до управління знаннями, компетенціями та інтелектуальними ресурсами. Відповідно, виникає нагальна потреба в розробці нових наукових підходів, що враховують виклики цифрового середовища, інтеграцію інформаційних технологій та гнучкість організаційних структур.

Інтелектуальний потенціал підприємства охоплює сукупність знань, навичок, інноваційних здібностей, корпоративної культури та інформаційних ресурсів. Традиційні підходи до його управління були орієнтовані переважно на кадрову політику та навчання персоналу. У цифрову епоху цей підхід втрачає ефективність, поступаючись місцем інтегративним моделям, що поєднують інформаційно-комп'ютерні технології, аналітику даних, управління знаннями та автоматизовану підтримку прийняття управлінських рішень.

Узагальнюючи синтез наукових підходів в літературних джерелах [1-5] щодо трансформації управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах діджиталізації варто виокремимо такі:

1. Цифрово-орієнтоване управління знаннями.

Це сучасна концепція управління знаннями, яка інтегрує цифрові технології в процеси створення, збереження, розповсюдження та використання знань в організації. Такий підхід передбачає трансформацію традиційних практик управління знаннями під впливом цифровізації. Упровадження хмарних платформ, CRM/ERP-систем і штучного інтелекту дозволяє створювати єдині цифрові середовища знань, що забезпечують швидкий доступ до інформації та її аналітичну обробку. Це сприяє формуванню динамічного інтелектуального середовища на підприємстві.

2. Платформенний підхід до розвитку людського капіталу.

Це стратегія використання цифрових освітньо-інформаційних екосистем, які забезпечують безперервний розвиток компетенцій працівників шляхом інтеграції освітніх ресурсів, персоналізованого контенту, аналітики даних і можливостей взаємодії у межах єдиного цифрового середовища. Формуються внутрішні цифрові платформи для безперервного навчання (LMS-системи), які дозволяють індивідуалізувати траєкторії розвитку персоналу та адаптувати їх до потреб підприємства в реальному часі.

3. Інтелектуалізація управлінських процесів.

Інтелектуалізація означає перехід від традиційного управління, що базується переважно на досвіді та інтуїції, до знаннєво-орієнтованого управління, де ключову роль відіграють: інтелектуальні ресурси; цифрові інструменти обробки інформації; науково обґрунтовані методи аналізу; автоматизовані системи підтримки рішень.

Використання аналітичних інструментів на базі великих даних (Big Data) та штучного інтелекту (AI) забезпечує прийняття стратегічних рішень, заснованих на прогнозуванні поведінки ринку та внутрішніх можливостей підприємства.

4. Мережеве управління потенціалом.

Управління інтелектуальним потенціалом виходить за межі підприємства і включає партнерські мережі, інноваційні екосистеми, краудсорсинг та відкриті інновації.

Таким чином на основі вищезазначених наукових підходів можна сформулювати концептуальну модель управління інтелектуальним потенціалом підприємств у цифрову епоху, що безпосередньо включає такі елементи:

- Цифрова інфраструктура знань (хмарні технології, бази даних, платформи знань);
- Інтелектуальні інструменти аналітики (Big Data, BI-системи, AI);
- Людський капітал з цифровими навичками (цифрове навчання, цифрова грамотність);
- Цифрове лідерство та гнучкі організаційні структури (Agile, Lean, Holacracy);
- Система цифрової мотивації (гейміфікація, KPI, цифрові винагороди).

Отже, управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах діджиталізації потребує принципово нових підходів, що базуються на цифровій інтеграції, гнучкості та інноваційності. Запропонована концептуальна модель управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах діджиталізації дозволяє трансформувати традиційні управлінські процеси щодо інтелектуального потенціалу та забезпечити сталий розвиток підприємств в умовах цифрової економіки.

Список використаних джерел

1. Stewart T. A. Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. NY: Doubleday, 1997.
2. Edvinsson L., Malone M. S. Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower. Harper Business, 1997.
3. Drucker P. Post-Capitalist Society. Harper Business, 1993.
4. Колот А. М. Інтелектуальний капітал: концептуальні засади формування та розвитку // Економіка України. 2021. № 2. С. 4–18.
5. Цифрова трансформація економіки: виклики та можливості / За ред. В. М. Геєця. К.: НАН України, 2020. 396 с.

РОЛЬ ПЕРСОНАЛУ В ЕФЕКТИВНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

В умовах сучасного ринку головним активом підприємства стають не лише ресурси чи технології, а люди.

Персонал – найскладніший об’єкт управління в організації, оскільки, на відміну від наявних речових факторів, він живий, має можливість самостійно ухвалювати рішення, діяти, критично оцінювати висунені до нього вимоги, має суб’єктивні інтереси і т.п. Персонал є мотором будь-якої організації. Без людей немає організації. Без людських ресурсів жодна організація не зможе досягти своєї мети і вижити [1, с.12, 13]. І саме керівник формує умови, в яких команда здатна розкрити свій потенціал на повну.

Водночас, чи не найбільш важливим елементом є вмiле управління персоналом та взаємодія працівників з керівником.

Нерідко успіх організації приписують виключно лідеру – директору, керівнику, начальнику. Але за блискучими рішеннями, сміливими стратегіями та новаторськими підходами завжди стоїть команда, оскільки в сучасній системі управління: навіть найвидатніший керівник не зможе досягти успіху без злагодженої, мотивованої та професійної команди.

Відходять у минуле традиційні погляди на менеджмент, пов’язані з опорою на формально-адміністративні методи, детально розроблені процедури та правила, формальні показники роботи й управлінські піраміди, дух формальної знеособленості і засилля кількісних показників. Тому дедалі частіше потрібні нові підходи до управління. Необхідна робота злагодженої команди, яка можлива лише за наявності лідера, що ефективно координує роботу свого колективу [2, с.7].

У традиційній моделі управління працівники розглядалися як «гвинтики» великого механізму. Проте сучасні підходи визнають: кожен член колективу – носій ідей, ініціативи й відповідальності. Саме завдяки включеності персоналу відбуваються трансформації, впроваджуються інновації, зростає довіра замовників.

Зокрема, такий фактор як «ефективність лідера» є віддзеркаленням командної роботи. Адже навіть харизматичний керівник без підтримки персоналу перетворюється на фігуру без впливу. Натомість навіть середньостатистичний управлінець, який вміє налагодити довірливу взаємодію з працівниками, добивається реальних результатів. Авторитет лідера не створюється наказами, а формується в щоденній співпраці.

Довіра не дається керівнику разом із посадою, її необхідно заслужити. А для цього треба чітко розуміти, що, по-перше, люди природним чином йдуть за тими, хто сильніший за них самих; по-друге, вони з більшою готовністю йдуть за тими, чий ідеї (раціональні, чітко обґрунтовані, мудрі, доцільні при виконанні певного завдання) мають на меті реальне досягнення цілей та співзвучні їхнім

думкам, переконанням, бажанням; по-третє, позитивне ставлення до працівників підвищує моральний авторитет начальника.

Етична поведінка, сумлінність та чесність начальника забезпечують йому підтримку підлеглих. Співробітники об'єднуються навколо такого лідера, вони знають, що можуть розраховувати на його справедливість.

Повага до підлеглих, визнання їхніх досягнень, відкритість до діалогу формують здоровий клімат в організації. Це підвищує мотивацію, зменшує плинність кадрів, сприяє креативності. В таких умовах працівники готові брати ініціативу на себе, а керівник в повній мірі їм довіряє.

Важливо залучати підлеглих до процесу ухвалення рішень. При цьому важливо не тиснути на людей, а заохочувати цікаві ідеї матеріально, бо будь-яка розумна ініціатива повинна винагороджуватися.

Також доцільно правильно вибудовувати стосунки з неформальним лідером, оскільки така особистість позитивно впливає на роботу колективу, ініціює обмін інформацією, сприяє реалізації спільних інтересів, допомагає адаптації молодих співробітників, і така людина стане популяризатором потрібних ідей у колективі, що сприятиме формуванню єдиного ціннісного поля, підвищенню рівня мотивації працівників та зміцненню корпоративної культури.

Взаємодія між керівником і працівниками – це, звісно, двосторонній процес, що є ключем до успіху. Кожен має свою зону відповідальності. Коли команда відчуває, що її думка важлива, а зусилля — оцінені, вона працює не «на когось», а «разом із кимось» заради спільної мети.

Отже, продуктивне керівництво – це про стратегію, натхнення та відповідальність. Такий лідер не просто контролює, а веде за собою, розвиває людей, визнає їхні заслуги, будує довіру й відкриту комунікацію. Головними рисами такого керівника є чітке бачення, гнучкість, етичність, вміння адаптуватися до викликів.

Коли працівники мають такого лідера, зростає мотивація, зменшується плинність кадрів, підвищується якість рішень. І в результаті – зростає ефективність усієї організації, установи чи підприємства.

Підсумовуючи вищевикладене, приходимо до висновку, що успіх організації — це результат спільної роботи керівництва та персоналу. Лідер створює напрямок, але саме команда надає руху. Тому важливо пам'ятати й усвідомлювати, що ключовим ресурсом будь-якої установи є не стратегія і не бюджет, а люди.

Список використаних джерел:

1. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. /за наук. ред. О. І. Зайченко. УДК 331.101 – Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», – 2015. – 232 с. http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/uprav_1_resurs.pdf (дата звернення 12.08.2025).

2. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Лідерство та комунікації в організації: навчальний посібник. УДК 316.46/.47+005.3](075.8). Львівський державний університет внутрішніх справ, Львів – 2024. – 512 с. https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/_print.pdf (дата звернення 12.08.2025).

Огренич Д.Ф.

аспірант

Літвінов О.С.

д.е.н., професор

Одеський національний економічний університет (Україна)

ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ

Ефективність діяльності ІТ-підприємства виконує кілька функцій в процесі управління. Актуальність проблеми визначення ефективності діяльності ІТ-підприємств обумовлена загальною важливістю оцінки ефективності діяльності і може бути сформована наступними тезами. Адекватна оцінка допомагає виявити "вузькі місця", неефективні процеси та потенційні загрози на ранніх стадіях, дозволяючи менеджменту вчасно вжити коригувальних заходів, надає об'єктивні дані для розробки стратегій, розподілу ресурсів та прийняття обґрунтованих рішень щодо майбутнього розвитку, дає можливість оптимізувати процеси, знижувати витрати та покращувати продукти/послуги, залишаючись конкурентоспроможною на ринку. Для залучення капіталу інвесторам потрібні чіткі та надійні показники для оцінки потенціалу компанії, її ризиків та очікуваної прибутковості.

Визначенням видів показників економічної ефективності діяльності підприємства займалися значна кількість науковців, зокрема: Ф. Кене, М. Панов, О. Рябкова, А. Файоль, Ф. Тейлор, О. Сукач, В. Малишко, К. Ненюк, А. Журенко та інші [1-4].

Показники ефективності відповідають на питання, наскільки добре ІТ-підприємство використовує свої ресурси для досягнення бажаних результатів. Вони зазвичай розраховуються як співвідношення між отриманим ефектом (результатом) та витраченими ресурсами. Ці показники можна згрупувати наступним чином:

1. *Показники прибутковості та маржі.* Ця група безпосередньо вимірює, скільки прибутку генерується відносно отриманого доходу. Маржа (Margin) є ключовим індикатором: Валова маржа (Gross Margin) показує, який відсоток від доходу залишається після покриття прямих витрат на продукт; Операційна маржа (Operating Margin) відображає ефективність основної діяльності після покриття операційних витрат; а Чиста маржа (Net Margin) показує кінцевий прибуток після всіх витрат і податків. Ці показники відрізняються тим, які саме витрати враховуються, даючи детальне уявлення про фінансову ефективність на різних рівнях.

2. *Показники клієнтської ефективності.* Вони зосереджені на тому, наскільки ефективно компанія залучає, утримує та монетизує своїх клієнтів. ARPU (Average Revenue Per User) демонструє, скільки доходу в середньому приносить один користувач, вказуючи на ефективність монетизації. LTV / CAC Ratio (співвідношення довічної цінності клієнта до вартості його залучення) є критичним показником, що показує, скільки грошей компанія отримує від клієнта за весь час співпраці порівняно з витратами на його залучення, що є

індикатором ефективності маркетингу та продажів. Відтік клієнтів (Churn Rate), хоч і вимірює втрати, але є показником неефективності утримання клієнтів, що призводить до втрати майбутнього доходу. NPS (Net Promoter Score), хоча й є індексом лояльності, опосередковано відображає ефективність продукту та сервісу у задоволенні потреб клієнтів.

3. *Показники операційної ефективності.* Ця група вимірює, наскільки ефективно компанія використовує свої внутрішні ресурси та процеси. Продуктивність розробки (наприклад, кількість випущених функцій на одного розробника або на витрачений час) показує, наскільки ефективно команда створює продукт. Uptime/Availability (час безвідмовної роботи) є прямим показником ефективності технічної інфраструктури відносно загального часу роботи. Ефективність використання ресурсів може бути конкретизована, наприклад, як витрати на хмарні сервіси на одного активного користувача або на одиницю доходу, що демонструє оптимізацію інфраструктурних витрат.

4. *Показники віддачі від інвестицій та загальної ефективності.* Ці показники надають агреговане уявлення про ефективність використання капіталу. ROI (Return on Investment), ROA (Return on Assets) та ROE (Return on Equity) обчислюють прибуток відносно вкладених інвестицій, задіяних активів або власного капіталу відповідно, показуючи загальну ефективність використання капіталу. Productivity Metrics per Employee (наприклад, дохід або прибуток на одного співробітника) відображають ефективність використання людського капіталу. Revenue Growth Rate (темпи зростання доходу), хоча і є динамічним показником ефекту, часто використовується як індикатор загальної ефективності стратегії компанії.

Ці різноманітні показники дозволяють ІТ-підприємствам не тільки відслідковувати свої результати, але й розуміти, наскільки оптимально вони використовують доступні ресурси для досягнення цих результатів, що є ключовим для постійного покращення та зростання.

Список використаних джерел

1. Малишко В.С., Літвінов О.С. Показники ефективності відтворення нематеріальних ресурсів підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса : ОНЕУ. 2015. №. 2 (57). С. 144-149.

2. Ненюк К.С., Літвінов О.С. Проблеми класифікації видів ефективності та її показників. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2015. № 7 (227). с. 45-54.

3. Сукач О. О., Літвінов О. С. Ефективність витрат на оплату праці як фактор конкурентоспроможності підприємства. *Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення* : монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. С. 459-470.

4. Журенко А.В., Літвінов О.С. Проблеми визначення сутності економічної ефективності. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2017. №6 (248). С. 67-80.

Орленко О. М.

к.е.н., доцент

Петкова К. М.

здобувачка 42 групи ФФБС

Одеський національний економічний університет (Україна)

ІНТЕГРАЦІЯ ERP-РІШЕНЬ SAP У СТРУКТУРУ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Виклики сучасного бізнес-середовища зумовлюють потребу в інноваційних управлінських інструментах, здатних забезпечити повну інтеграцію даних, прозорість діяльності та ефективне використання наявних ресурсів на будь-якому підприємстві. Одним із таких інструментів є системи планування ресурсів підприємства (Enterprise Resource Planning, ERP), серед яких особливе місце займає система SAP ERP.

SAP (Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung – системи, застосування та продукти в обробці даних) є провідним світовим розробником програмного забезпечення для управління бізнесом, який пропонує широкий спектр рішень для автоматизації ключових бізнес-процесів підприємств будь-якої сфери діяльності. ERP-система SAP охоплює фінанси, виробництво, логістику, управління персоналом, облік, маркетинг та інші функціональні напрями діяльності підприємства. Її впровадження дозволяє сформувати єдину інформаційну базу, що забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів компанії, скорочення витрат часу на обробку даних і прийняття обґрунтованих управлінських рішень [2].

Важливою особливістю ERP-рішень SAP є їхня диференціація залежно від категорії підприємств. Великі корпорації, середній бізнес та малі підприємства потребують різних форматів автоматизації – від локальних рішень до хмарних сервісів (табл. 1.).

Таблиця 1 – Особливості інтеграції ERP-рішень SAP у систему управління ресурсами підприємств різних категорій

Категорія підприємства	SAP ECC (локальна версія)	SAP S/4HANA On-Premise	SAP S/4HANA Cloud (Private Edition)	SAP S/4HANA Cloud (Public Edition)	SAP Business One	SAP Business ByDesign
Великі підприємства	✓	✓	✓	✓	X	X
Середні підприємства	X	✓	✓	✓	✓	✓
Малі підприємства, у тому числі мікропідприємства	X	X	X	✓	✓	✓

Джерело: складено автором

Інтеграція ERP-рішень SAP у структуру управління ресурсами підприємства передбачає не лише технічне впровадження програмного продукту, а й комплексну трансформацію бізнес-процесів відповідно до

міжнародних стандартів і передових практик. Це дозволяє підприємству не лише автоматизувати поточну діяльність, а й здійснювати стратегічне планування, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, швидше реагувати на запити ринку та клієнтів [3].

Однією з ключових переваг системи SAP є її гнучка модульна структура, яка дозволяє масштабувати систему відповідно до потреб бізнесу, незалежно від галузі або розміру. Наприклад, модулі SAP FI (Financial Accounting) та SAP CO (Controlling) забезпечують управління фінансовими потоками, SAP MM (Materials Management) – оптимізацію закупівель і складів, SAP SD (Sales and Distribution) – управління процесами збуту, а SAP HCM (Human Capital Management) – ефективне управління персоналом [1].

Особливої актуальності ERP-рішення SAP набувають для українських підприємств, які прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність у європейському та глобальному економічному просторі. Яскравим прикладом є агропромисловий холдинг «МХП» (Миронівський хлібопродукт), який впровадив SAP ERP для інтеграції фінансового, логістичного та виробничого обліку в межах десятків своїх дочірніх компаній. Завдяки цьому вдалося централізувати облік, скоротити час на формування управлінської звітності, підвищити контроль за витратами, тим самим забезпечивши собі конкурентні переваги на ринку.

Іншим прикладом виступає компанія «Кернел», один із найбільших експортерів агропродукції в Україні, який також використовує SAP для автоматизації процесів з управління закупівлями, логістикою, запасами та фінансами. Система забезпечує злагоджену взаємодію між різними підрозділами компанії, дозволяючи швидко адаптуватися до змін кон'юнктури на міжнародних ринках.

Таким чином, інтеграція ERP-системи SAP у структуру управління ресурсами підприємства є важливим етапом цифрової трансформації національного бізнесу. Вона створює основу для довгострокового зростання, підвищення ефективності та стійкості підприємства, а також відкриває нові можливості для участі в міжнародних ланцюгах постачання, залучення інвестицій та виходу на нові ринки.

Список використаних джерел:

1. SAP Official Portal. DOI: <https://www.sap.com> (дата звернення: 03.08.2025).
2. Олешко Т. І., Попик Н. В., Бронський О. В. Характеристика та аналіз модулів ERP-систем. *Економіка та суспільство*. № 72. 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-37> (дата звернення: 03.08.2025).
3. Заданіч Д. О. Економічне значення програмного забезпечення для підтримки підприємницьких структур. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-175> (дата звернення: 03.08.2025).

РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У МОРСЬКИХ ПОРТАХ: ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ

Сучасний розвиток світової транспортної системи дедалі більше залежить від ефективності функціонування морських портів, які виступають ключовими вузлами глобальних ланцюгів постачання. Українські порти, як і більшість європейських та світових морських хабів, стикаються з проблемами зношеності інфраструктури, фрагментарності управління, обмеженої цифровізації та високих транзакційних витрат. Водночас нові виклики, пов'язані з інтеграцією у світову економіку, зростанням обсягів торгівлі, переходом до стійких моделей розвитку та необхідністю підвищення безпеки мореплавства, вимагають впровадження комплексних підходів до модернізації бізнес-процесів. Одним із найбільш ефективних інструментів у цьому контексті стає реінжиніринг бізнес-процесів, що передбачає не лише оптимізацію окремих операцій, а й докорінну трансформацію системи управління портами з урахуванням сучасних технологій.

Реінжиніринг бізнес-процесів у морських портах слід розглядати як стратегічну зміну парадигми управління, яка охоплює відхід від традиційних ієрархічних моделей до інтегрованих платформних рішень [1]. Це означає перехід від ручних процедур обробки вантажів і документів (рис.1.) до цифрових екосистем, де основними інструментами стають автоматизовані системи управління портовими операціями, інтелектуальна аналітика, моделі прогнозування та інтероперабельність між усіма учасниками транспортного процесу (рис.2.).

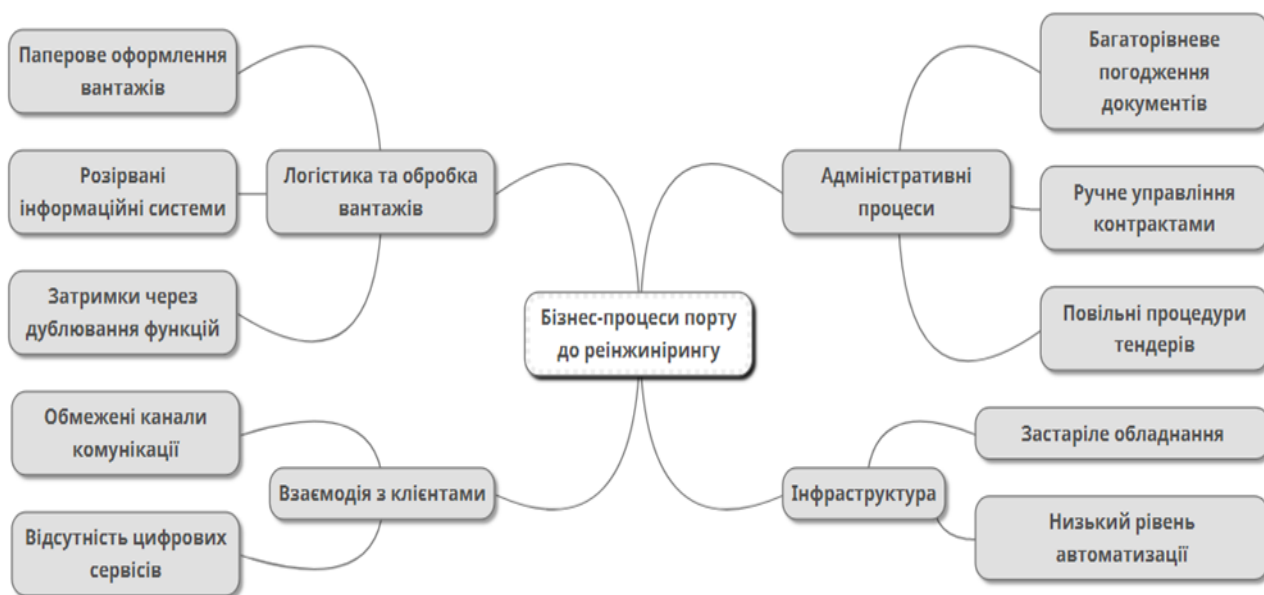


Рис.1. Бізнес-процеси порту до реінжинірингу.

Джерело: розроблено автором на основі [2;3]

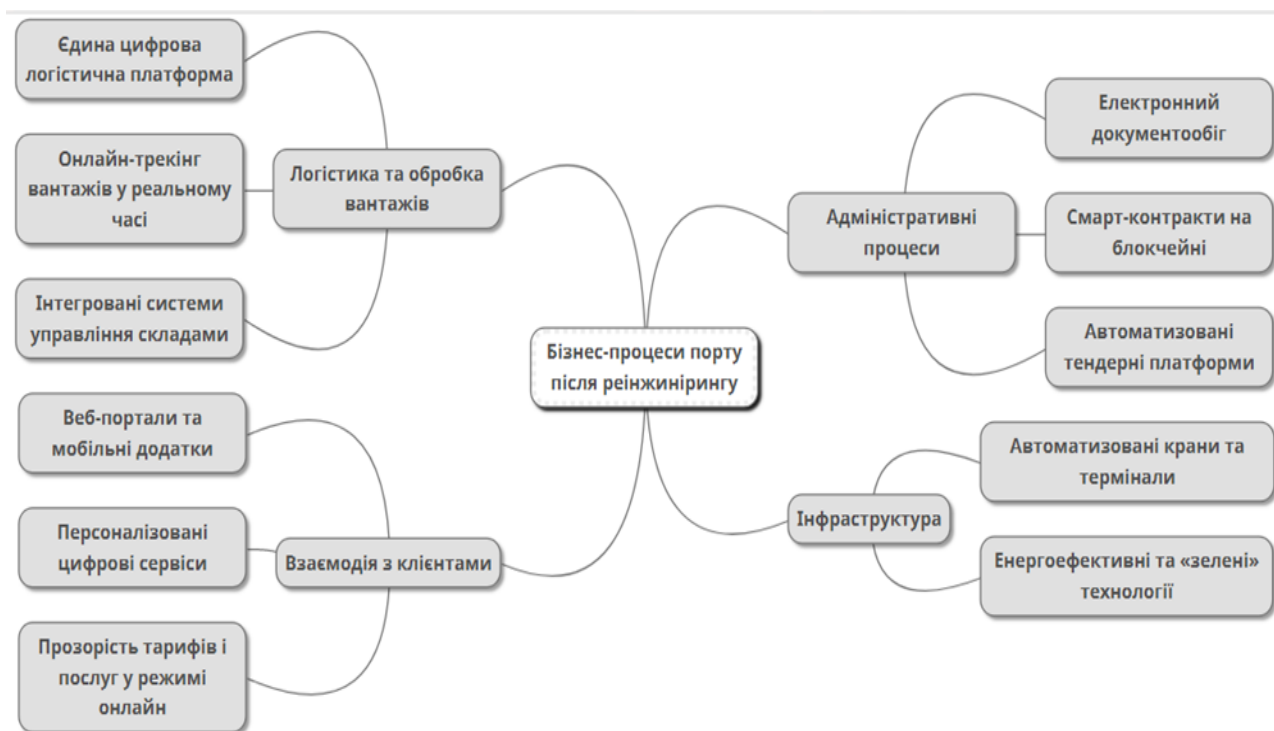


Рис.2. Бізнес-процеси порту після реінжинірингу.

Джерело: розроблено автором на основі [2;3]

Таким чином, реінжиніринг бізнес-процесів у морських портах України є не лише технічним чи організаційним завданням, а стратегічною трансформацією, що визначає місце країни у світових логістичних мережах. Він дозволяє інтегрувати новітні технології управління, сформувати більш ефективну інфраструктуру, підвищити рівень прозорості та забезпечити екологічну сталість. Для досягнення цього необхідна комплексна політика, яка поєднає державне регулювання, приватні інвестиції, інституційну модернізацію та розвиток людського капіталу. У перспективі саме впровадження сучасних інструментів управління на основі цифрових рішень стане визначальним фактором конкурентоспроможності українських портів у глобальному економічному просторі.

Список використаних джерел

1. Ковальов А. І., Осадчий М. Л. Реінжиніринг бізнес-процесів транспортних підприємств. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2023. № 10 (311). С. 108-114.
2. Осипова Є. Л. Процес впровадження реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах водного транспорту. Причорноморські економічні студії. 2016. № 12(2). С. 14-17.
3. Осадчий М. Л. Галузеві особливості транспортних підприємств, тенденції та пріоритети їх розвитку. Управління бізнесом в парадигмі сталого розвитку: економікоправовий аспект: колективна монографія. Одеса: ОНЕУ, Ч 2. 2024. С. 154-209.

Павлова О.А.

аспірантка

Кошельок Г.В.

д.е.н, професор

Одеський національний економічний університет (Україна)

КРИТЕРІЇ ТА ПОКАЗНИКИ ОЦІНКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ

Актуальність проблеми забезпечення сталого розвитку ІТ-підприємств в Україні зумовлена необхідністю адаптації до динамічних змін технологічного середовища та глобальних викликів сучасності. В умовах цифрової трансформації економіки та зростаючої ролі інформаційних технологій у забезпеченні конкурентоспроможності держави, питання розробки критеріїв та показників оцінки сталого розвитку ІТ-підприємств набуває особливої важливості. Проблема оцінки забезпеченості сталого розвитку підприємства є ключовим аспектом сучасного бізнес-менеджменту, оскільки сталий розвиток охоплює економічні, екологічні та соціальні аспекти, які мають бути гармонійно інтегровані для досягнення довгострокової стабільності та конкурентоспроможності [1, с. 338]. Для ІТ-сфери додатково важливою є технологічна складова, що зумовлює необхідність розробки специфічних критеріїв оцінки.

Розробка системи критеріїв та показників оцінки сталого розвитку ІТ-підприємств базується на принципах системності, комплексності та адаптивності. Система критеріїв має враховувати специфіку ІТ-галузі, включаючи високу швидкість технологічних змін, критичну залежність від кваліфікованих кадрів та особливості життєвого циклу ІТ-продуктів.

Основними принципами формування системи критеріїв є:

- системність: урахування внутрішніх багатосторонніх зв'язків та взаємозалежностей між елементами іт-підприємства;
- цілеспрямованість: установлення коротко-, середньо- і довгострокових цілей відповідно до концепції сталого розвитку;
- адаптивність: здатність системи критеріїв адаптуватися до динамічних змін технологічного середовища.

Особливістю запропонованого підходу є інтеграція традиційної триєдиної моделі сталого розвитку (економічна, соціальна, екологічна складові) з технологічною компонентою, що відображає специфіку ІТ-галузі. Технологічна складова включає оцінку інноваційної активності, рівня цифрової зрілості та здатності підприємства до технологічних трансформацій, що є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності ІТ-підприємств у довгостроковій перспективі.

На основі аналізу наукової літератури та специфіки ІТ-галузі пропонується структура критеріїв оцінки сталого розвитку ІТ-підприємств, яка складається з чотирьох компонентів і включає економічну, соціальну, екологічну та технологічну складові (табл. 1).

**Система критеріїв і показників оцінки сталого розвитку
ІТ-підприємств**

Складова	Критерії	Показник	Одиниця вимірювання
Економічна	Інноваційна активність	Частка витрат на НДДКР	% від загальних витрат
	Фінансова стійкість	Коефіцієнт автономії	Коефіцієнт
	Ефективність	ROI інноваційних проєктів	%
Соціальна	Кадрова політика	Плинність ІТ-кадрів	%
	Розвиток персоналу	Витрати на навчання	грн/особу
	Соціальна відповідальність	Індекс задоволеності	Бали
Екологічна	Енергоефективність	Споживання електроенергії	кВт·год/грн доходу
	Відходи	Коефіцієнт утилізації	%
	«Зелені» технології	Частка ВДЕ	%
Технологічна	Інноваційність	Кількість патентів	од./працівник
	Технологічна база	Коефіцієнт оновлення	Коефіцієнт
	Цифрова зрілість	Індекс цифровізації	Бали

Джерело: розроблено авторами на основі [1, с. 343; 2, с. 174]

Запропонована система критеріїв і показників враховує специфічні особливості ІТ-підприємств України:

1. Швидкі технологічні зміни: критерії технологічної складової орієнтовані на оцінку здатності підприємства адаптуватися до нових технологій.
2. Залежність від людського капіталу: соціальні критерії акцентують увагу на утриманні та розвитку ІТ-спеціалістів.
3. Глобальна конкуренція: економічні критерії враховують необхідність підтримання конкурентоспроможності на міжнародному ринку.
4. Екологічний вплив: екологічні критерії адаптовані до специфіки впливу ІТ-діяльності на довкілля.

Таким чином, система критеріїв і показників оцінки сталого розвитку ІТ-підприємств має гнучку структуру, яку за потреби можна доповнити і розширити, враховуючи специфічність вихідних та граничних умов функціонування ІТ-підприємства.

Список використаних джерел:

1. Хахалєв Д. Оцінка забезпеченості сталого розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 338-344. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-338-344> (дата звернення: 01.08.2025).
2. Кудрявцев В., Кудрявцева О. Методика оцінки рівня сталого розвитку транспортного підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. № 42. С. 168-181. URL: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2023.42.168> (дата звернення: 02.08.2025).

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: ФАКТОРИ ВПЛИВУ

Конкурентоспроможність – це специфічна ринкова категорія, котра має високу динаміку. Навіть при незмінних якісних характеристиках конкретного товару даного підприємства його конкурентоспроможність цілком може змінитись відповідно до змін кон'юнктури ринку, специфіки діяльності конкурентів, динаміки та коливання цін, ефективності рекламних заходів та ін. Узагальнюючи думки та погляди сучасних вчених щодо визначення категорії конкурентоспроможності підприємства, її можна трактувати за наступними позиціями: це особлива здатність підприємства щодо ефективного функціонування на внутрішньому та зовнішньому ринках; це здатність конкретної продукції окремого підприємства ефективно здійснювати конкуренцію з аналогами конкурентів на ринку; це можливості з отримання окремим підприємством специфічних конкурентних переваг через продукцію високої якості; це особливе ефективне впровадження технологій, нових товарів, економічних інструментів, методів управління, використання ресурсів, специфічних компонентів маркетингу, професійних навичок і знань персоналу, котрі в комплексі позитивно впливають на ступінь конкурентоспроможності продукції та загальну прибутковість підприємства.

До найбільш вагомих умов з забезпечення конкурентоспроможності розглядається: застосування найбільш прогресивних наукових підходів в стратегічному менеджменті підприємства; забезпечення гармонійного поєднання в розвитку технічного елементу виробництва, технології виготовлення продукту, процесів економіки та управління; широке застосування найбільш сучасних методів управління підприємством; забезпечення тісних взаємозв'язків всіх функцій управління з усіма процесами життєвого циклу підприємства; розвиток системи заходів через забезпечення різносторонньої конкурентоспроможності підприємства [1]. При оцінці категорії «конкурентоспроможність підприємства» розглядається цілий ряд характеристик та властивостей: порівняння факторів, просторове розміщення, динамічність розвитку, діяльності предметність, наявність відповідних атрибутів, системність розвитку, об'єктивність [2].

Конкурентоспроможність підприємства на ринку формується на основі всіх факторів, котрі впливають на ставлення покупців до самого підприємства та до його окремої продукції, що в результаті змінює частку збуту даної продукції на конкретному товарному ринку. Їх розділяються на зовнішні та внутрішні. Зовнішні фактори можна розглядати як специфічну сукупність всіх суб'єктів господарювання, економічних складових, суспільно-політичних та природних умов, специфіки прояву національних та міжнародних інституціональних процесів та розвитку суспільних структур, а також інших умов і чинників, котрі

появляють себе в глобальному середовищі та впливають на умови функціонування підприємства [3].

Фактори впливу на функціонування підприємства оцінюють з точки зору можливостей підвищення конкурентоспроможності, приросту від цього прибутковості та можливого часу таких змін. Ступінь впливу на конкурентоздатність оцінюється з урахуванням можливостей її динаміки, визначення способів формування сприятливих умов розвитку та недопущення або усунення загроз розвитку підприємства. Частіше всього в аналізові факторів макросередовища використовують інструменти PEST-аналізу (оцінка політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів), а також застосовують SWOT-аналіз, котрий дозволяє визначити всі можливі загрози можливості для підприємства за існуючих умов діяльності та на перспективу, а також дає можливість встановити позитивні та несприятливі фактори, котрі формують конкурентоздатність та загальну ефективність потенціалу підприємства [4]. Визначення впливу факторів впливу зовнішнього середовища на ступінь конкурентоспроможності підприємства здійснюється з урахуванням наступних критеріїв: місія та цілі підприємства; потенціал підприємства; факторів загроз для конкурентоспроможності; оцінка ефективності діяльності конкурентів; пошук факторів підвищення можливостей з досягнення встановлених цілей підприємства.

Внутрішні фактори формування конкурентоспроможності підприємства, на відміну від зовнішніх, практично повністю можуть бути контрольовані в процесі діяльності підприємства. Для проведення аналізу внутрішніх факторів конкурентоздатності необхідно виконувати системний аналіз господарської діяльності підприємства [4]. В процесі оцінювання, та прогнозування розвитку конкурентоспроможністю підприємства надзвичайно важливим стає врахування всієї сукупності внутрішніх й зовнішніх чинників, котрі здійснюють вплив чи потенційно можуть його здійснити при її формуванні.

Список використаних джерел:

1. Богацька Н.М. Особливості оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. №4. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.73.
2. Тараненко І. В. (2019). Механізми реалізації глобальних стратегій інноваційної конкурентоспроможності. *Економічний простір*, (141), 113-126. DOI 10.30838/ P.ES.2224.100119.113.350
3. Міненко М.А. Стійкі конкурентні переваги в умовах глобалізації ринку. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2019. №16. С. 242-251.
4. Таран О.М., Павлюк Ю.В. Стратегічне планування конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Економічний простір*, № 198 (2025). С. 123-129. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.198.123-129>

Перевозова І.В.

д.е.н., професор

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (Україна)

Губернат Т.Я.

аспірант

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (Україна)

ІІІ-АСИСТЕНТИ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Упродовж останніх років процеси на підприємствах поступово переходять від традиційної організації до автоматизованих та інтелектуалізованих форм. Якщо на етапі часткової автоматизації технічні системи лише виконують механічну роботу, залишаючи ухвалення рішень людині, то повна автоматизація передбачає здатність системи самостійно приймати рішення на основі аналізу даних. Цей зсув інтелектуального навантаження від людини до машин є одним із маркерів сучасної цифрової трансформації бізнесу[1].

Цифрові асистенти, які побудовані на основі штучного інтелекту (ІІІ-асистенти) можуть виступати одним з інструментів сталого розвитку підприємств. Їхнє впровадження може дозволити підприємствам досягати гнучкості, адаптивності та підвищеної ефективності у динамічному бізнес-середовищі. Актуальність таких рішень зростає в умовах сучасної України, де війна та зниження кількості трудових ресурсів створюють додаткові виклики для підтримання стабільної господарської діяльності.

ІІІ-асистент — це цифрова система або програмний агент, який здатен:

- ✓ автоматизовано обробляти інформацію;
- ✓ здійснювати аналітику;
- ✓ підтримувати прийняття управлінських рішень;
- ✓ виконувати конкретні функціональні завдання без безпосереднього втручання людини або з мінімальною участю користувача.

Інтеграція штучного інтелекту в стратегічне управління сприяє підвищенню аналітичного потенціалу підприємств, забезпечуючи глибшу оцінку як внутрішніх процесів, так і змін у зовнішньому середовищі, що зазнає суттєвого впливу дестабілізуючих факторів. Використання інтелектуальних систем дозволяє не лише підвищити адаптивність організацій до динамічних змін, а й сприяє виявленню стратегічних можливостей для зростання та підвищення операційної ефективності.

Застосування алгоритмів штучного інтелекту охоплює широкий спектр управлінських функцій, зокрема прогнозний аналіз ринкової ситуації, сегментацію споживачів, оцінку ризиків і моделювання ланцюгів постачання. Завдяки здатності до обробки значних масивів даних у режимі реального часу ці технології сприяють ухваленню більш точних і оперативних рішень, що підвищує конкурентоспроможність підприємств.

Крім того, впровадження ШІ в аналітичні процеси дозволяє ідентифікувати фактори впливу, які можуть залишатися поза увагою при застосуванні традиційних методів стратегічного аналізу, зокрема SWOT, PESTLE, моделі Портера або концепції "7-S".

Завдяки використанню великих мовних моделей, вони вирізняються високою зручністю у комунікації — як письмовій, так і вербальній. Також здатні сприймати запити у природній мові, адаптувати відповіді до стилю користувача та забезпечувати інтуїтивно зрозумілу взаємодію. Це робить їх доступними навіть для тих користувачів, які не мають спеціальної технічної підготовки.

Важливою перевагою таких систем є здатність утримувати контекст задач упродовж тривалих сесій роботи. ШІ-асистенти можуть накопичувати знання про специфіку діяльності підприємства, особливості запитів користувача, структуру внутрішніх процесів тощо — і використовувати цю інформацію при подальших ітераціях виконання завдань. Тобто, вони формують динамічну базу знань, яка з часом вдосконалює якість рішень та дозволяє персоналізувати підтримку прийняття управлінських рішень. У результаті, ШІ-асистент виконує не лише функцію інструменту, а й стає повноцінним цифровим помічником, що розвивається разом із підприємством.

Можливими сферами їхнього застосування в підприємстві, є: управління запасами та закупівлями; логістика; планування виробництва; прогнозування попиту; управління персоналом; управління якістю продукції[2].

Окрім економічної доцільності, важливо враховувати екологічний та соціальний аспекти впровадження ШІ. З одного боку, автоматизація сприяє зниженню споживання ресурсів і підвищенню ефективності їх використання. З іншого — навчання моделей ШІ потребує значних енергетичних ресурсів. Проте зростання енергоефективності обчислювальної техніки та оптимізація алгоритмів дозволяють очікувати зменшення цього впливу у майбутньому [3]. Такі компанії як Microsoft, Google, Meta активно працюють над тим, щоб використовувати відновлювані джерела енергії для живлення своїх центрів зберігання даних, що дозволяє значно знизити вуглецевий слід [4].

Незважаючи на потенційно високі витрати впровадження AI-асистентів у малому бізнесі, їх застосування дає змогу вивільнити цінний ресурс — час персоналу — та оптимізувати використання трудових ресурсів. З огляду на зростання складності операційного середовища та дефіцит людського капіталу, такі системи можуть стати ключем до збереження конкурентоспроможності.

Дослідження свідчать про позитивний ефект від впровадження AI-рішень: зменшення часу виконання задач, зниження рівня помилок, зростання автоматизації та покращення ефективності використання ресурсів (рис. 1) [5].

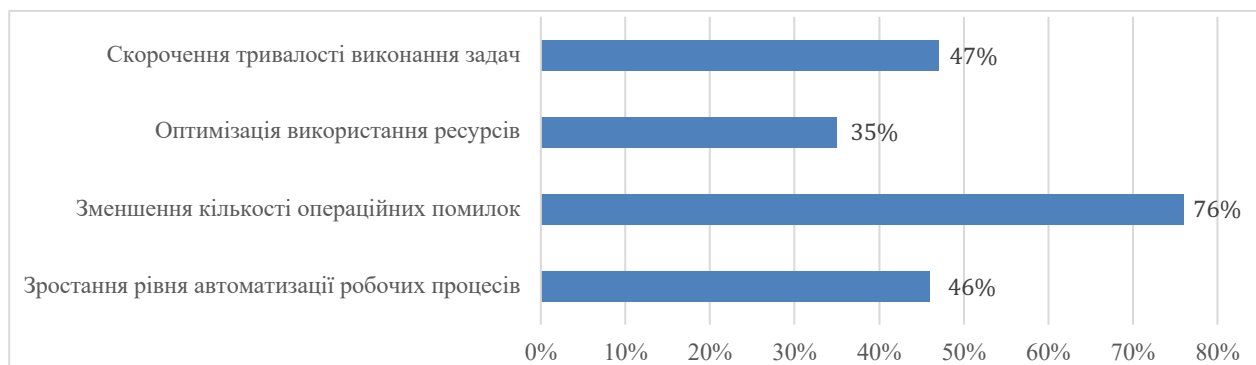


Рис 1. Результати впровадження ШІ-асистентів у підприємницькі процеси [5]

Джерело: складено автором

Впровадження ШІ-асистентів розглядається не лише як засіб цифрової трансформації, а як важливий чинник сталого розвитку підприємств. Його інструменти здатні забезпечити стабільне функціонування бізнесу, навіть за умов економічної та соціальної турбулентності. Попри те, що на сьогодні їх впровадження може бути пов'язане з високими витратами, технології стрімко здешевлюються, стають більш доступними та екологічно прийнятними. Вміння працювати з такими інструментами незабаром стане не перевагою, а вимогою ринку.

Список використаних джерел:

1. Michael Rosemann, Jan vom Brocke. Business process management in the age of AI – three essential drifts. *Inf Syst E-Bus Manage* 22 , 415–429 (2024). URL:<https://doi.org/10.1007/s10257-024-00689-9>
2. Bharadiya, Jasmin. The Impact of Artificial Intelligence on Business Processes. *European Journal of Technology*. 7. 15-25 (2023). URL:<https://doi.org/10.47672/ejt.1488>
3. Anne-Laure Ligozat, Alex De Vries. Generative AI: energy consumption soars. *Polytechnique Insights* (2024). URL: <https://www.polytechnique-insights.com/en/columns/energy/generative-ai-energy-consumption-soars/>
4. Friday, Balogun & Ali, Dhakir. Balancing Innovation and Sustainability: Assessing the Impact of Generative AI on Energy Consumption. *International Journal of Innovative Research and Development* (2024). URL:<https://doi.org/10.24940/ijird/2024/v13/i9/SEP24021>
5. Abhilash Kokala, Business Process Management: The Synergy of Intelligent Automation and AI-Driven Workflows. *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science* (2024). URL:<https://www.doi.org/10.56726/IRJMETs65186>.

ІНТЕГРАЦІЯ ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ В СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамічністю, невизначеністю та зростаючими вимогами споживачів, що змушує підприємства шукати нові підходи до стратегічного управління. Дизайн-мислення як методологія людино-центрованого підходу до вирішення складних проблем набуває особливої актуальності в контексті стратегічного планування та реалізації корпоративних стратегій.

Інтеграція дизайн-мислення в стратегічне управління підприємством передбачає кардинальну зміну філософії прийняття стратегічних рішень. Традиційний підхід, заснований на аналізі внутрішніх ресурсів та зовнішнього середовища, доповнюється глибоким розумінням потреб та мотивацій кінцевих споживачів. Це дозволяє формувати стратегії, які не просто відповідають ринковим можливостям, а створюють унікальну цінність для клієнтів через вирішення їхніх справжніх проблем.

Процес стратегічного планування з використанням дизайн-мислення на підприємстві починається з етапу емпатії, де управлінська команда намагається зрозуміти досвід, потреби та болі споживачів через безпосередні дослідження, інтерв'ю та спостереження. Цей підхід кардинально відрізняється від традиційного аналізу ринкових звітів та статистичних даних, оскільки дозволяє виявити неочевидні інсайти та приховані потреби ринку [1].

На етапі визначення проблеми формулюються стратегічні виклики підприємства через призму клієнтських потреб. Замість традиційного формулювання цілей у термінах фінансових показників або частки ринку, підприємство визначає, яку цінність воно може створити для споживачів та як це вплине на довгострокову конкурентоспроможність.

Генерація стратегічних альтернатив здійснюється з використанням креативних методів дизайн-мислення. Мозковий штурм, карти емпатії, подорожі клієнтів та інші інструменти допомагають створити широкий спектр стратегічних опцій, включаючи радикально інноваційні рішення, які могли б залишитися поза увагою традиційного аналітичного підходу.

Прототипування стратегій передбачає швидке тестування стратегічних ідей через пілотні проекти, експерименти та MVP. Це дозволяє знизити ризики повномасштабного впровадження стратегії та отримати зворотний зв'язок від ринку на ранніх етапах. Підприємство може швидко адаптувати свою стратегію на основі реальних даних про реакцію споживачів.

Тестування стратегічних рішень включає системний збір та аналіз фідбеку від клієнтів, партнерів та внутрішніх стейкхолдерів. Це створює основу для ітеративного вдосконалення стратегії та її адаптації до мінливих умов ринку.

Впровадження дизайн-мислення в стратегічне управління вимагає організаційних змін. Необхідно формувати культуру експериментування, толерантності до невдач та постійного навчання. Стратегічні команди повинні включати представників різних функціональних областей та мати безпосередній контакт з клієнтами.

Основними перевагами інтеграції дизайн-мислення в стратегічне управління підприємством є підвищення релевантності стратегічних рішень, прискорення інновацій, зміцнення клієнтської лояльності та створення стійких конкурентних переваг. Підприємства, які успішно інтегрують цей підхід, демонструють вищу адаптивність до змін ринку та кращі фінансові результати в довгостроковій перспективі.

Виклики впровадження дизайн-мислення в стратегічне управління включають необхідність зміни мислення топ-менеджменту, інвестиції в навчання персоналу та створення нових процесів прийняття рішень. Особливої уваги потребує балансування між творчим підходом та аналітичною строгістю, характерною для традиційного стратегічного планування.

Успішна реалізація потребує поетапного впровадження, починаючи з пілотних проектів у конкретних бізнес-підрозділах. Критичним фактором успіху є підтримка змін з боку вищого керівництва та формування міждисциплінарних команд, здатних працювати в умовах невизначеності та швидких ітерацій стратегічних рішень.

Перспективи розвитку цього напрямку пов'язані з поглибленням інтеграції цифрових технологій, штучного інтелекту та аналітики великих даних у процеси дизайн-мислення. Це дозволить автоматизувати збір емпатійних даних про клієнтів та прискорити цикли стратегічного планування, зберігаючи людино-центрований підхід як основу прийняття рішень.

Список використаних джерел:

1. 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. 109-118.

ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ НА ОСНОВІ РОБОТОТЕХНІКИ

Сучасний маркетинг характеризується високим ступенем інтеграції інноваційних технологій, що дозволяє компаніям забезпечувати довгострокове функціонування у висококонкурентному середовищі. Процеси цифровізації істотно відбиваються на технологіях, які мають значні перспективи для забезпечення ефективного просування компанії та налагодження тісних комунікацій з цільовою аудиторією. Орієнтація компаній на інновації, які інтегровані в Інтернет, пояснюється високим рівнем зацікавленості у постійному використанні глобальної мережі представниками найбільш активних поколінь Y, Z та Альфа. Молоді генерації проявляють інтерес до інноваційних технологій, які дотичні до цифрового середовища, що спонукає компанії не лише розробляти передові продукти, але використовувати сучасні маркетингові інструменти.

До цифрових технологій, які використовуються у сфері маркетингу відносяться блокчейн, великі дані, віртуальна та доповнена реальність, Інтернет речей, квантові обчислення, мережеві технології, робототехніка, хмарні технології, штучний інтелект тощо. Кожен з представлених підходів істотно розширює можливості компаній в процесі взаємодії із сучасними користувачами. Проте виникає потреба у виборі оптимальних технологій, які доречно застосовувати для забезпечення ефективних комунікацій із цільовою аудиторією згідно з її соціально-економічними та психологічними характеристиками, специфікою продукції, економічною доцільністю тощо. Надлишковий рівень інноваційності може негативно сприйматись користувачами, особливо представниками покоління Y та більш віковою аудиторією. Відповідно виникає потреба у комплексному дослідженні потреб аудиторії та поступовому тестуванні інновацій з врахуванням реакції користувачів.

Одним з перспективних напрямів інтеграції цифрових технологій у маркетингу є робототехніка, що дозволить оптимізувати реалізацію комплексних профільних процесів в процесі взаємодії між компаніями та споживачами. Активний розвиток технологій індустрії 4.0 сприяє трансформації цифрового маркетингу завдяки використанню спеціалізованих роботів та автоматизованих систем. В цілому робототехніка та автоматизовані системи в процесі взаємодії з користувачами реалізуються завдяки механізованим пристроям зі спеціалізованими функціями та роботизованим системам на основі програмного забезпечення (наприклад, чат-боти).

Робототехніку у сфері маркетингу можна розподілити за наступними напрямками:

1. Роботи у сфері послуг. Наявність великої кількості повсякденних та одноманітних робіт у закладах сфери послуг вимагає оптимізації процесів з забезпечення високого рівня задоволеності клієнтів. Завдяки використанню

роботів можливо замінити частину персоналу у таких сферах як аеропорти, банківські установи, готельно-ресторанні комплекси, салони краси, торговельно-розважальні центри тощо. Роботи на основі штучного інтелекту можуть набагато швидше обслуговувати клієнтів та надавати компетентні відповіді на різноманітні питання аудиторії [1]. Запровадження високопродуктивних алгоритмів машинного навчання та постійне навчання на основі комплексної інформації дозволяє вдосконалювати роботизовані системи за такими напрямками як розпізнання природньої мови та комп'ютерний зір. На ринку представлено велику кількість розробників у досліджуваній сфері: Relay Robotics виробляє роботів з доставки речей у номер; Alpha Robotics розробляє роботів для готелів та ресторанів.

2. Роботи у сфері логістики. Згідно з оцінками глобальний ринок роботів у сфері логістики зростає з 795,6 млн. доларів США в 2025 р. до 3,23 млрд. доларів США до 2030 р. Середньорічні темпи приросту становитимуть близько 32,4%, що свідчить про значну зацікавленість бізнесу у впровадженні інноваційних самокерованих пристроїв для доставки товарів до користувачів [2]. У світі велика кількість компаній використовує роботів для доставки товарів як між великими логістичними пунктами, так і на останній милі, що передбачає безпосереднє транспортування замовлених продуктів до кінцевого споживача. Лідером у сфері колісних роботів є компанія Starship, яка активно співпрацює з продуктовими магазинами, службами доставки, навчальними закладами тощо. Також розробкою роботів-доставщиків на колісному шасі займаються такі компанії як Alibaba, Udelv, Coco Robotics та ін. До невдалих прикладів доцільно віднести проект Amazon Scout, який був закритий у 2024 р. у зв'язку з незадовільним рівнем швидкості доставки товарів до споживачів (наприклад, перешкоди для роботів під час несприятливих погодних умов). Проте компанія Amazon переорієнтувала свою увагу на безпілотні літальні апарати, реалізуючи проект Prime Air. Доставку товарів літаючими дронами також активно тестують такі компанії як Alphabet (Wing) та Zipline.

Отже, розробка роботів з інтегрованим штучним інтелектом дозволить істотного полегшити процес взаємодії з клієнтами та забезпечити доставку товарів у режимі 24/7. Порівняно з працівниками, роботизовані системи не втомлюються та можуть з високим рівнем ймовірності ідентифікувати оптимальну модель для персоналізованих комунікацій з конкретним клієнтом.

Список літератури:

1. How Hotel Robots Enhance The Art of Hospitality. URL: <https://www.shms.com/en/news/robots-in-hospitality-industry/>
2. Delivery Robots Market Research 2025-2030 | Key Advancements in Robotics and AI Enhance Urban Navigation and Efficiency, Spurring Growth. URL: <https://finance.yahoo.com/news/delivery-robots-market-research-2025-140100709.html>

Попик Наталія

к.е.н., доцент

Черкаська філія ПВНЗ «Європейський університет» (Україна)

Законь Михайло

аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку
ПВНЗ «Європейський університет» (Україна)

Римарцов Віктор

аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку
ПВНЗ «Європейський університет» (Україна)

ІНТЕГРАЦІЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ В УПРАВЛІНСЬКІ ПРОЦЕСИ

У сучасному динамічному світі ефективне управління підприємством значною мірою залежить від використання сучасних технологій та інноваційних рішень. Щоб залишатися конкурентоспроможним, бізнес повинен розуміти, як працюють новітні технології та впроваджувати їх у свої процеси. Сучасний менеджмент ґрунтується на прагненні до максимальної ефективності. Використання технологій дозволяє організаціям удосконалювати свої операційні процеси шляхом автоматизації та цифровізації. Завдання, які раніше вимагали багато часу та були вразливими до помилок, тепер можна автоматизувати, що дозволяє раціональніше використовувати ресурси та зменшити навантаження на персонал. Завдяки програмному забезпеченню для управління проєктами, автоматизованим системам контролю запасів і хмарним платформам для співпраці, технології дозволяють удосконалювати бізнес-процеси та суттєво підвищувати продуктивність.

Раціональне прийняття рішень є ключовим елементом ефективного управління. Сучасні технології надають керівникам доступ до даних і аналітики в режимі реального часу, що дозволяє приймати обґрунтовані стратегічні рішення. Засоби бізнес-аналітики допомагають виявляти ринкові тенденції, аналізувати поведінку клієнтів та оцінювати ефективність операцій, що дає змогу завчасно розпізнавати ризики та використовувати нові можливості. Завдяки відповідним технологічним рішенням менеджери здатні впевнено орієнтуватися в умовах складного та динамічного бізнес-середовища.

Налагоджена комунікація та ефективна співпраця є ключовими чинниками успіху будь-якої організації. Сучасні технології дозволяють подолати географічні обмеження та забезпечують безперебійну взаємодію між членами команди. Завдяки відеоконференціям, месенджерам та програмам для управління проєктами співробітники можуть працювати разом у реальному часі, незалежно від свого розташування. Такий рівень взаємодії сприяє формуванню атмосфери відкритості, зміцнює командну єдність і стимулює інновації, що допомагає організаціям ефективніше досягати поставлених цілей.

Одним із найефективніших способів підвищити продуктивність є автоматизація. Вона дозволяє зосередитися на більш стратегічних завданнях,

усуваючи потребу в повторенні рутинних дій. Це не лише пришвидшує виконання завдань, а й мінімізує кількість помилок.

Використання роботизованих інструментів сприяє підвищенню швидкості та якості роботи, що скорочує час обробки інформації та спрощує повсякденні процеси. Прийняття рішень, ґрунтуючись на аналізі даних, дає змогу виявляти важливі закономірності та тенденції. Це дозволяє компаніям краще розподіляти ресурси та оперативно коригувати плани, що позитивно впливає на результати діяльності. Наявність ефективної комунікації всередині команди є критично важливою. Вона забезпечує швидкий обмін інформацією та сприяє співпраці між працівниками. Сучасні інструменти комунікації сприяють активному обміну ідеями, що покращує якість роботи над проєктами та загальну взаємодію в колективі.

Спеціалізоване програмне забезпечення для командного маркетингу допомагає централізувати обговорення та забезпечує кращу координацію дій, що сприяє оперативному прийняттю рішень та ефективному розв'язанню проблем. CRM-системи (системи управління взаємовідносинами з клієнтами) дозволяють компаніям відслідковувати та аналізувати взаємодії з клієнтами, зберігати інформацію про них і використовувати її для покращення обслуговування та побудови довгострокових стосунків.

Управління ланцюгом постачань охоплює весь процес переміщення товарів і послуг від постачальника до кінцевого споживача. Використання цифрових технологій у цьому процесі забезпечує прозорість, покращує координацію та оптимізує логістичні операції.

Впровадження сучасних технологій є ключовим фактором удосконалення управління підприємством. Завдяки цифровим інструментам компанії можуть підвищити ефективність, зміцнити зв'язки з клієнтами та підготуватися до подальшого розвитку в умовах зростаючої конкуренції. Технології стали фундаментальним елементом сучасного менеджменту, кардинально змінюючи способи ведення бізнесу та конкурентної боротьби в цифрову епоху. Значення технологій у сфері управління важко переоцінити. Для компаній, які прагнуть успішно адаптуватися, зростати та досягати високих результатів у динамічному бізнес-середовищі, критично важливо використовувати потенціал сучасних технологічних рішень.

Список використаних джерел:

1. The Role of Technology in Modern Management. URL: <https://honoris.ac.mu/the-role-of-technology-in-modern-management/>
2. The role of technology in modern enterprise management. URL: <https://azbigmedia.com/business/the-role-of-technology-in-modern-enterprise-management/>
3. Role of Technology in Modern Business Management. URL: <https://medium.com/@Riaz92/role-of-technology-in-modern-business-management-8aa06c40b8df>
4. What is modern management? URL: <https://www.omnissa.com/glossary/modern-management/>

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Основою розвитку сучасної організації є людський потенціал. Рівень якості трудових ресурсів напряду формує можливості для розвитку та визначається як найважливіший чинник створення ефективних умов діяльності. В зв'язку з цим сучасна система управління орієнтована на формування кваліфікованого та ініціативного персоналу, створення безперервного процесу підвищення кваліфікації, забезпечення гнучкості організації трудових процесів, здійснення делегування відповідальності зверху вниз, а також формування партнерських відносин між всіма працівниками колективу [1].

Головним елементом для всієї системи сучасного управління виступає персонал, котрий одночасно визначається й як об'єкт, так і суб'єкт сучасного менеджменту. Співробітники окремої організації виступають як об'єкти через те, що вони є особливою групою ресурсу котрий характеризується досить складними умовами формування очікуваного організацією результату. Одночасно з цим працівники є суб'єктами управління, адже вони володіють особистими індивідуальними якостями та соціально-психологічними навиками взаємодії. Управління персоналом зараз перетворилося на особливу функцію процесі управління організацією, воно потребує особливих навиків, знань і керівних компетенцій. В дослідженнях Л.В. Балабанової та О.В. Стельмашенко наголошується, що стратегія управління персоналом – це головний напрямок в формуванні сучасного ефективного та високопрофесійного, а також високо відповідального та згуртованого в своїй праці трудового колективу, вона сприяє реалізацію поставлених довгострокових цілей та досягнення загальної стратегії організації [2, с. 134]. Стратегічні процеси з формування й розвитку системи дієвого та високого професійного рівня персоналу підприємств вимагає нових концептуальних підходів для організації управління персоналом на всіх рівнях. Системний підхід стає основою в роботі з персоналом підприємств.

Поняття «*управління персоналом*» визначається більшістю науковців як спосіб найбільш ефективного використання всіх професійних та особистих здібностей працівників відповідно до поставлених цілей організації та колективу [3]. Управління персоналом частіше всього розглядається як цілеспрямована діяльність з боку керівного складу конкретної організації стосовно формування загальної концепції функціонування, а також розвитку стратегій кадрової політики та застосування визначених методик та інструментів управління людськими ресурсами. Воно носить комплексний, планомірний та організований вплив на всю систему взаємопов'язаних між собою в організації організаційно-економічних та соціальних заходів, котрі спрямовані на забезпечення умов якісного розвитку та повного використання потенціалу трудового колективу. В систему управління персоналом включаються процеси з

планування, формування, організації, розподілу та перерозподілу й забезпечення раціонального використання всіх наявних та потенційних людських ресурсів [2].

З точки зору Бузько І.Р., Вартанова О.В., Надьон Г.О. суть управління персоналом трактується як особливе розміщення людей в компанії, котрі визначаються її конкурентним багатством. Відповідно до даної позиції, працівників необхідно розміщувати, забезпечувати їх розвиток, мотивацію одночасно з застосуванням всіх інших ресурсів організації таким чином, щоб були досягнені його стратегічні цілі [4]. Процеси управління персоналом це особлива система взаємопов'язаних між собою організаційно-економічних та соціальних заходів, котрі здійснюються в організації з метою створення ефективних умов функціонування, розвитку та оптимальної системи використання потенціалу робочої сили. Будучи особливою функцією в здійсненні управлінської діяльності, управління персоналом виступає її центральним об'єктом, створюючи відносини з людиною, котра, працюючи на підприємстві, формує його результативність. Система управління персоналом розглядається як особливий комплекс цілей, методів та інструментів в механізмі управління, котрий спрямовано на досягнення постійного збільшення ефективності діяльності організації. Методи управління персоналом розглядаються не лише як інструменти для досягнення цілей та розв'язання окремих завдань, а й як комплекс прийомів для практичного здійснення управління кадровим складом. У теорії менеджменту традиційно виділяють економічні, соціально-психологічні та адміністративні методи управління [4].

Управління персоналом підприємства виступає важливим стратегічним інструментом, котрий визначає основні напрями, використовувані принципи та особливі методи роботи з персоналом. Процес формування кадрів та управління ними обов'язково здійснюється комплексно й різнопланово. Через ефективну систему реалізації процесів управління кадрами забезпечується ефективне функціонування підприємства.

Список використаних джерел:

1. Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики [Електронний ресурс] : монографія / за заг. ред. Сагайдака М. П., Соболевої Т.О. Київ: КНЕУ, 2021. 378 с.
2. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: [монографія]. Донецьк: Дон НУЕТ, 2010. 238 с.
3. Ремньова Л. Основні виклики та детермінанти нової моделі управління персоналом у VUCA-світі. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. № 39(19). С. 99–105.
4. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці : [монографія] / Бузько І.Р., Вартанова О.В., Надьон Г.О. та ін. Луганськ: Вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2019. 304 с.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

У сучасних умовах розвитку економіки та глобалізації ринку туристичних послуг ефективне управління туристичним підприємством вимагає впровадження новітніх технологій, які дозволяють підвищити рівень сервісу, оптимізувати внутрішні процеси та забезпечити конкурентоспроможність. Цифровізація охопила всі аспекти діяльності підприємств туристичної галузі – від комунікації з клієнтами до стратегічного планування, маркетингу та аналітики. В умовах постійної зміни споживчих очікувань, нестабільності ринків і загострення конкуренції новітні технології стають ключовим чинником успішного функціонування туристичних структур. Цифрова трансформація в індустрії гостинності передбачає впровадження передових цифрових інструментів і технологій для підвищення якості обслуговування гостей, оптимізації операційних процесів і сприяння інноваціям [1].

Одним із головних трендів у сфері управління туризмом є використання інформаційно-комунікаційних технологій. Сучасні CRM-системи дозволяють підприємствам ефективно взаємодіяти з клієнтами, накопичувати й аналізувати інформацію про них, створювати персоналізовані пропозиції та автоматизувати обслуговування. Завдяки CRM-інструментам туристичні компанії здатні будувати довготривалі відносини з клієнтами, що, у свою чергу, забезпечує зростання лояльності та повторних звернень.

Важливу роль відіграють хмарні технології, які забезпечують доступ до інформації в режимі реального часу та дозволяють координувати діяльність підрозділів незалежно від їх географічного розташування. Хмарні платформи сприяють зниженню витрат на ІТ-інфраструктуру, пришвидшують обробку замовлень і покращують комунікацію між працівниками та партнерами. За допомогою цих технологій туристичне підприємство має змогу оперативно адаптуватися до змін ринку та гнучко реагувати на запити споживачів.

Не менш значущими є технології бізнес-аналітики. Завдяки їм керівництво туристичних компаній може приймати обґрунтовані управлінські рішення, спираючись на аналіз великих обсягів даних про продажі, поведінку споживачів, тенденції ринку, ефективність рекламних кампаній тощо. Інструменти аналітики дозволяють виявляти проблемні ділянки в роботі підприємства, прогнозувати попит, планувати розвиток і розробляти нові туристичні продукти.

Управління туристичним підприємством також усе більше залежить від цифрового маркетингу, який сьогодні став одним із провідних каналів залучення клієнтів. SEO-оптимізація, реклама в соціальних мережах, email-маркетинг, контент-стратегії, SMM і відеопродакшн – усі ці інструменти дозволяють туристичним компаніям залишатися на зв'язку з потенційними мандрівниками, формувати позитивний імідж і доносити ціннісні пропозиції до цільової

аудиторії. Автоматизація маркетингових процесів забезпечує економію ресурсів і підвищення ефективності рекламних кампаній.

Значним поштовхом до змін в управлінні стало впровадження мобільних технологій та мобільних застосунків. Туристи прагнуть мати зручний інтерфейс для бронювання послуг, отримання рекомендацій, навігації та зворотного зв'язку, і туристичні підприємства активно відповідають на ці запити. Мобільні платформи стали не лише інструментом обслуговування, а й засобом збору даних, які використовуються для подальшого вдосконалення сервісів.

Однією з найновіших і перспективних технологій, яка починає активно впроваджуватися в управління туристичним бізнесом, є штучний інтелект. Його використовують для автоматизації обробки запитів, створення чат-ботів, прогнозування поведінки клієнтів, виявлення трендів та індивідуалізації пропозицій. Наприклад, на основі аналізу попередніх поїздок, вподобань і бюджетів ШІ може автоматично генерувати оптимальні маршрути та туристичні пакети. Віртуальна та доповнена реальність також знаходять своє місце в туризмі. За допомогою VR/AR туристичні компанії можуть надавати клієнтам попередній віртуальний огляд готелів, екскурсій чи об'єктів відпочинку. Це підвищує рівень довіри до продукту й зменшує ризик розчарування, що особливо актуально для вибагливих мандрівників. Компанії, які не зможуть адаптуватися до цифрового переходу, ризикують втратити актуальність у галузі, яка швидко охоплює технології [2].

Не менш важливими є і екологічні та сталі технології. Туристичні компанії, які інтегрують принципи сталого розвитку у свої управлінські практики, отримують конкурентні переваги, адже свідоме споживання стає дедалі важливішим критерієм вибору серед туристів. Системи енергозбереження, безпаперовий документообіг, оптимізація логістики, підтримка місцевих громад – усе це стає частиною відповідального управління сучасним туристичним підприємством.

Отже, впровадження сучасних технологій в управління туристичним бізнесом є не лише вимогою часу, а й стратегічною необхідністю. Вони дозволяють компаніям залишатися гнучкими, інноваційними, орієнтованими на клієнта й конкурентоспроможними на глобальному ринку. Ті підприємства, які вчасно інтегрують цифрові рішення, отримують змогу не лише реагувати на виклики, а й формувати нові можливості розвитку в туристичній галузі.

Список використаних джерел:

1. Головня О. М., Леонтьєв І. В. Сучасні пріоритети цифрової трансформації в туристично- рекреаційній індустрії. Економіка та суспільство. 2025. Вип. №72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-100>
2. Global travel industry sees digital transformation, boosts online bookings and supplier direct sales, reshaping tourism trends for 2025. URL: <https://www.travelandtourworld.com/news/article/global-travel-industry-sees-digital-transformation-boosts-online-bookings-and-upplier-direct-sales-reshaping-tourism-trends-for-2025>

КРОС-ГАЛУЗЕВИЙ ПРОФЕСІОНАЛІЗМ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ЕКІПАЖЕМ МОРСЬКОГО СУДНА

В умовах цифровізації економіки, впровадження інноваційних технологій, зміни змісту праці, виходу нових поколінь робітників на світовий ринок праці стрімко змінюються вимоги до якості підготовки моряків. Актуальності набуває крос-галузовий професійний розвиток людських ресурсів – комплекс компетентностей, які вимагають опанування навичками кількох різних професій задля забезпечення ефективності/конкурентоспроможності функціонування судноплавних компаній. На думку експертів працівники, які мають актуальні знання та компетентності, працюють ефективніше, генерують ідеї, завдяки чому потрібно менше часу на виконання завдань та демонструють високу якість виконання роботи, менше припускаються помилок, що скорочує рівень ризиків у виробничих та управлінських процесах.

Розглянемо крос-галузовий професійний розвиток морських офіцерів судноплавних компаній. Декарбонізація, використання альтернативних видів пального та джерел енергії, впровадження автономних транспортних засобів та ін. інновацій висувають нові вимоги до кваліфікації та компетентностей морських офіцерів, необхідних для управління екологічно чистими технологіями на борту суден [1, с. 408-415]. Оскільки морські аварії та катастрофи відбуваються переважно через людські помилки крос-галузовий професійний розвиток морських офіцерів має стати частиною стратегії сталого розвитку та адаптації судноплавних компаній до бурхливих умов SHIVA- та TACI-світу. Зокрема, SHIVA-світ – це акронім опису нового середовища, який є Shattered (розколотим), Horrible (жахливим), Inconceivable (незбагненним), Vicious (порочним), Arising (виниклим); TACI-світ – Turbulent (турбулентний), Accidental (випадковий), Chaotic (хаотичний), Inimical (ворожий) [2].

Ключовим напрямом розвитку професійного потенціалу є оволодіння морськими офіцерами навичками кількох різних професій [3, с. 95-99], що передбачає внесення відповідних змін в освітні програми підготовки фахівців. Кар'єра моряка не приваблює нове покоління через важкі умови праці (перебування у небезпечному середовищі з ризиком нещасних випадків, важка робота впродовж багатьох годин тощо). Отже судовий офіцер, крім hard skills, має бути психологом, щоб керувати власними емоціями та емоціями підлеглих, формувати стресостійкість в умовах постійно діючих стресорів, попереджати проблеми із психічним здоров'ям; лікарем – щоб діагностувати розлади, вчасно надати необхідні поради/підтримку; тренером – щоб надихати та допомагати здобути необхідні навички, спрямовувати зусилля, підтримувати, у разі необхідності впроваджувати ефективні моделі роботи та виконання завдань; тьютором – наставником та носієм людських цінностей для членів екіпажу; мотиватором підлеглих задля руху до спільної мети, щоб знаходити оптимальні

підходи до стимулювання необхідної поведінки щодо виконання роботи, та доброзичливого ставлення членів екіпажу один до одного; ефективним лідером – гнучко обирати відповідні стилі керівництва, створювати команду, здатну успішно вирішувати виробничі проблеми; комунікатором – налагоджувати комунікації із різними етнічними групами на судні і вміти встановлювати з ними довірчі та ввічливі стосунки; вправним організатором – вміти завчасно розпізнавати та вирішувати проблеми, ухвалювати та реалізовувати управлінські рішення в межах припустимого ризику для забезпечення колективної роботи та взаємодії; знавцем у сфері цифровізації – щоб швидко та якісно виконувати покладені обов’язки тощо (рис. 1).



Рис. 1. Крос-галузовий розвиток професіоналізму морського офіцера

В умовах турбулентності крос-галузовий розвиток професіоналізму морських офіцерів є запорукою високоефективного використання транспортних засобів, ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності фахівця, компанії. Ефективні програми навчання і розвитку моряків сприятимуть підвищенню безпеки, продуктивності, інноваційності та стабільності експлуатації морських суден, компаній в умовах SHIVA- та TACI- світу. Успіх судноплавних компаній залежить від їхньої здатності швидко адаптуватись до нових непередбачуваних викликів.

Список використаних джерел:

1. Стовба Т.А. Інноваційний розвиток морських суден: нова реальність та візія майбутнього. *“MODERNÍ ASPEKTY VĚDY”* («Сучасні аспекти науки») : XIII том міжнародної колективної монографії /Т.А. Стовба та ін. Czech Republic, 2021. С.131-162. DOI:10.52058/2708-7530-2023-9(39)-405-417.
2. Обозна-Петрова В. Невизначеність, брак талантів та майбутнє: якою є реальність для України та що відбувається у світі? *budni.robota.ua* : веб-сайт. URL: <https://budni.robota.ua/hr/neviznachenist-brak-talantiv-ta-maybutnye-yakouyu-realnist-dlya-ukrayini-ta-shho-vidbuvayetsya-u-sviti> (дата звернення: 12.08.2025).
3. Стовба Т.А. Формування soft skills морських офіцерів в умовах сучасності та конструювання майбутнього : *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 10(16). С. 90-102. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-10\(16\)-90-102](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-10(16)-90-102).

Сукач О.М.

к.е.н., доцент

Швець В.С.

здобувачка освіти

ПЗВО «Східноєвропейський університет імені
Рауфа Аблязова» (Україна)

ФІНАНСОВА ПСИХОЛОГІЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ПОДОЛАННЯ КОГНІТИВНИХ УПЕРЕДЖЕНЬ ДЛЯ ЗРОСТАННЯ

У реаліях сьогодення управління підприємством вимагає не лише фінансових знань і стратегічного планування, але й розуміння психологічних аспектів, які впливають на прийняття рішень. Фінансова психологія вивчає психологічні фактори, що впливають на фінансові рішення, включаючи емоції (страх, жадібність), когнітивні упередження (надмірна впевненість, якірний ефект) та соціальний тиск. Сьогодні поведінкові фінанси стали критичним фактором, що впливає на фінансові стратегії компаній [1]. На відміну від класичної економічної теорії, яка передбачає раціональність, фінансова психологія визнає, що значна кількість управлінських рішень зумовлена ірраціональними факторами. Саме когнітивні упередження, емоції та поведінкові фактори формують фінансові рішення керівників і працівників та можуть призводити до помилок, які гальмують зростання бізнесу.

Когнітивні упередження – це систематичні помилки в мисленні, які виникають через спрощення інформації або вплив емоцій. Вони змушують людей приймати ірраціональні рішення, навіть якщо доступні об'єктивні дані [2;3]. У контексті управління підприємством ці упередження можуть впливати на фінансове планування, інвестиційні рішення, оцінку ризиків і взаємодію з командою. Основні види упереджень та їх вплив на управління підприємством відображено на рис. 1.

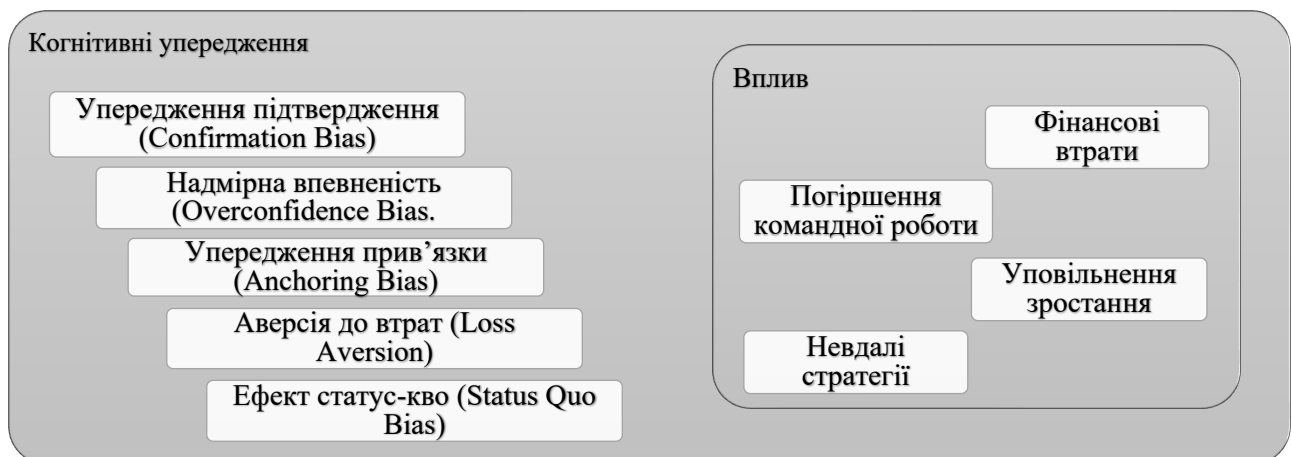


Рис. 1. Вплив когнітивних упереджень на діяльність підприємств

Джерело: побудовано авторами

Керівники підприємств, під час прийняття певних фінансових рішень, здебільшого шукають інформацію, яка підтверджує їхні існуючі переконання,

ігноруючи дані, що суперечать їхнім поглядам. Також вони переоцінюють свої знання чи здатність прогнозувати результати, що призводить до ризикованих фінансових рішень, таких як надмірні інвестиції чи ігнорування конкурентів. Разом з тим, перша отримана інформація може надмірно впливати на подальші рішення. Це може обмежувати гнучкість у переговорах чи бюджетуванні. Схильність до уникнення втрат більше, під час прийняття рішення, може бути значно вищою ніж прагнення до потенційних вигод. Це може призводити до відмови від інновацій чи інвестицій через страх невдачі. Керівники, які не бажають, або не можуть адаптуватись до сучасних реалій, переважно віддають перевагу збереженню поточної ситуації, навіть якщо зміни обіцяють кращі результати. Це гальмує інновації та адаптацію до нових ринкових умов.

Аспекти поведінкової упередженості керівників підприємств, такі як перспектива, стабільність та евристика, мають значний вплив на схильність до фінансового ризику [4]. Відтак, з метою ефективного управління підприємством необхідно активно працювати над зменшенням впливу когнітивних упереджень. Використання структурованих методів аналізу - SWOT-аналіз, аналіз ризиків або оцінка сценаріїв, допомагає зменшити вплив емоцій і упереджень. Консультації з незалежними експертами чи залучення різноманітних думок у команді допомагають уникнути тунельного мислення. Впровадження аналітичних інструментів, таких як бізнес-аналітика чи CRM-системи, дозволять ухвалювати рішення на основі об'єктивних даних, а не інтуїції. Періодична оцінка минулих рішень допоможе виявити упередження та скоригувати стратегії.

Отже, фінансова психологія відіграє ключову роль у сучасному управлінні підприємством. Когнітивні упередження, такі як упередження підтвердження, надмірна впевненість, прив'язка, аверсія до втрат і ефект статус-кво, можуть суттєво впливати на ефективність рішень. Однак за допомогою системного підходу, аналітики, навчання та експериментів керівники можуть мінімізувати їхній вплив. Подолання когнітивних упереджень не лише сприяє кращому управлінню фінансами, але й відкриває нові можливості для зростання та інновацій, забезпечуючи стійкий розвиток підприємства.

Список використаних джерел

1. Mbonigaba, C. (2022). The influence of behavioral finance on managerial decision-making: how cognitive biases affect corporate financial strategies. *Brainae Journal of Business, Sciences and Technology*, 6: 918–929.
2. Elessa, M. S., & Yassin, A. A. (2023). Behavioral financial factors and their impact on investment decisions quality: the mediating role of rationality. *Information Sciences Letters*, 12(6), 2335-2342.
3. Kanapickienė, R., Vasiliauskaitė, D., Keliuotytė-Staniulėnienė, G., Špicas, R., Kaab Omeir, A., & Kanapickas, T. (2024). A comprehensive review of behavioral biases in financial decision-making: from classical finance to behavioral finance perspectives. *Journal of Business Economics and Management*, 25(5): 1006–1029.
4. Behavioral Finance And Risk Perception. Available at: https://www.meegle.com/en_us/topics/behavioral-finance/behavioral-finance-and-risk-perception

Тараненко О.С.

аспірант,

Филюк Г.М.

д.е.н., професор

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

СТРУКТУРИЗАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ З УРАХУВАННЯМ СПЕЦИФІКИ ПОШТОВИХ ТА КУР'ЄРСЬКИХ СЛУЖБ

Системний підхід до обґрунтування стратегії розвитку бізнес-процесів поштових та кур'єрських служб передбачає необхідність їх систематизації та класифікації. Особливої уваги заслуговує Міжгалузева система класифікації процесів (CIRCF), розроблена Американським центром продуктивності та якості (APQC) [1]. Відповідно до цієї класифікації, бізнес-процеси поділяються на дві групи: операційні (перша група), а також управлінські й забезпечувальні процеси (друга група).

Розглянемо шість пріоритетних бізнес-процесів, що відносяться до першої групи – операційні. Перший з цих шести бізнес-процесів стосується опрацювання стратегічних аспектів бізнесу – «Розробки візії та стратегії». Стратегічні аспекти орієнтації бізнесу є критично важливими для його успішного масштабування та стійкого розвитку в стратегічній перспективі.

Другим типом бізнес-процесів відповідно до міжгалузевої системи класифікації процесів є «Розробка і управління продуктами та сервісами». Для висококонкурентного сегменту діяльності в сфері поштових та кур'єрських служб оптимізація цього типу бізнес-процесів передбачає їх інноваційну спрямованість. Тому, на нашу думку, адаптуючи класифікацію операційних бізнес-процесів до специфіки діяльності поштових та кур'єрських служб варто цей тип бізнес-стратегій назвати «інновація послуг та сервісів».

Третій тип бізнес-процесів являє собою «Маркетинг та продажі продуктів та сервісів». Цей тип бізнес-процесів також потребує уточнення для сектора поштових та кур'єрських служб. Для поштових та кур'єрських служб в контексті маркетингу та ефективного надання сервісів на даному етапі головним пріоритетом є розвиток омніканальних точок сервісу [2].

Четвертим типом бізнес-процесів є «Доставка фізичних продуктів». Цей тип бізнес-процесів особливо специфічний для поштових та кур'єрських служб й має двоїсту інтерпретацію. З одного боку, фізична доставка вантажів є основним змістом операційної діяльності поштових та кур'єрських служб, тому підвищення ефективності доставки традиційно відноситься до пріоритетних бізнес-задач й важливих факторів конкурентоспроможності. У зв'язку з цим, методичним аспектам оптимізації бізнес-процесів такого типу також заслуговують на значну увагу. Проте, з іншого боку, специфіка поштових та кур'єрських служб в контексті цього типу бізнес-процесів полягає в тому, що вони займаються доставкою клієнтських відправлень, а не власної продукції. У зв'язку з цим для таких компаній пріоритет в частині ефективної доставки частково зміщується в напрямку саме залучення клієнтів. Оскільки без

достатньої кількості відправлень й відповідно високої інтенсивності транспортних потоків неможливо досягти ефекту позитивної віддачі від масштабу. Враховуючи зазначене, для поштових та кур'єрських служб четвертий тип бізнес-процесів можна назвати «Залучення клієнтів».

П'ятий тип бізнес-процесів – це «Надання сервісів». Оскільки поштові та кур'єрські служби здійснюють діяльність у сфері надання послуг, то цей тип бізнес-процесів повністю відповідає їх специфіці бізнесу.

Шостим типом бізнес-процесів є «Управління сервісами споживачів». Врахування специфіки сфери діяльності досліджуваної сфери бізнесу дозволяє змістити пріоритет управління сервісами до більш вузької задачі – «Утримання клієнтів».

В якості узагальнення можна зазначити, що усі шість основних типів бізнес-процесів мають істотну специфіку для поштових та кур'єрських служб порівняно з їх інтерпретацією, наведеною в Міжгалузевій системі класифікації процесів.

Список використаних джерел:

1. Сайт Американського центру продуктивності та якості (APQC). URL: <https://www.apqc.org/process-frameworks>.
2. Elitza Gramatikova, Donka Dimitrova, Michal Stojanov. Development of courier services in the context of the omnichannel strategy. 5th SGEM International Multidisciplinary Scientific Conferences on SOCIAL SCIENCES and ARTS SGEM. 2018. Volume 5. DOI: 10.5593/sgemsocial2018/1.5/S05.033.

Трикуліч П.П.

аспірант

Кошельок Г.В.

д.е.н., професор

Одеський національний економічний університет (Україна)

ВИКЛИКИ, ЩО ВИНИКАЮТЬ ПІСЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Впровадження штучного інтелекту (ШІ) стрімко поширюється у світі бізнесу, обіцяючи автоматизацію та конкурентні переваги. Однак практика показує, що після інтеграції ШІ підприємства часто зіштовхуються з низкою викликів.

Нестача компетентних кадрів та опір персоналу. Впровадження ШІ висуває високі вимоги до навичок працівників, але кваліфікованих спеціалістів бракує. Людський фактор часто гальмує успіх: працівники можуть скептично ставитися до нових технологій або не мати достатнього навичок для їх використання. Без належного навчання і комунікації виникає опір змінам, іноді впроваджене ШІ-рішення працювало технічно правильно, але не сприймалося співробітниками та клієнтами через брак підготовки і роз'яснення. Така відсутність ентузіазму в команді і підтримки з боку колег здатна звести нанівець цінність проєкту ШІ.

Відсутність чіткої стратегії та бізнес-мети є суттєвим бар'єром для ефективного використання ШІ. Однією з причин провалу ШІ-проєктів є нечітке планування і невизначені цілі. Компанії іноді впроваджують ШІ, щоб залишатися в тренді, без ясного розуміння, яку бізнес-проблему мають вирішити. Наприклад, ритейлер інтегрував ШІ для персоналізації пропозицій та прогнозування запасів, але проєкт не виправдав очікувань, бо на початку не були чітко визначені бажані бізнес-результати і стратегічна відповідність ініціативи ШІ цілям бізнесу [1]. У результаті фокус змістився на технологію, а не на вирішення конкретних задач, що призвело до невтішних підсумків. Подібні помилки вказують на брак обґрунтованого бізнес-кейсу, за даними опитування IBM, 42 % організацій зіштовхнулись із труднощами у фінансовому обґрунтуванні ШІ-проєктів [2]. Якщо керівництво не бачить чіткої вигоди та плану окупності інвестицій, проєкт ШІ ризикує втратити підтримку.

Найчастіше у підприємств виникають проблеми з даними: якість, доступність та інтеграція. Якість корпоративних даних часто не відповідає вимогам ШІ-систем. Для отримання коректних прогнозів потрібні великі обсяги чистих, несуперечливих даних, проте компанії стикаються з розрізненими частинами інформації. Низька якість та фрагментованість даних стали однією з базових перепон на шляху успіху впровадження ШІ [3]. Як приклад можна навести фінансову фірму, що впроваджувала ШІ для виявлення шахрайства. Їй не вдалося правильно об'єднати дані з різних внутрішніх систем, через, що алгоритми неефективно знаходили підозрілі транзакції [1]. Також не менш важливо постійно оновлювати дані, щоб інформація яка використовується для

ШІ була актуальною. Тому перед запуском ШІ-рішень бізнес змушений інвестувати час у наведення ладу в даних: створення єдиних сховищ, очищення, налагодження потоків інформації. Інакше проєкт ризикує провалитися через ненадійні вхідні дані.

Складність інтеграції в існуючі ІТ-системи зумовлює додаткові витрати часу та ресурсів, підвищує ризик технічних збоїв, потребує адаптації бізнес-процесів і може викликати опір з боку персоналу. Технічне впровадження ШІ часто ускладнюються сумісністю з наявною інфраструктурою підприємства. Багато компаній мають старі системи, які не розраховані на роботу з сучасними ШІ-інструментами. Важко інтегрувати ШІ-модуль у платформу десятирічної давності без серйозної переробки, а дані з різних джерел часто зберігаються у несумісних форматах [4].

Висока вартість і невизначена окупність інвестицій створюють фінансові ризики щодо впровадження проєкту та можуть стримувати зацікавленість керівництва у його реалізації. Розробка і підтримка ШІ-рішень вимагає значних ресурсів – як фінансових, так і часових. Поширеною проблемою є недооцінка вартості впровадження: компанії розглядають ШІ як разову покупку софту, тоді як на практиці це постійні операційні витрати. За даними Boston Consulting Group, три чверті компаній поки що не продемонстрували відчутної віддачі від інвестицій у ШІ [5].

Таким чином, впровадження ШІ на підприємствах відкриває значні можливості, проте супроводжується комплексом післяпроєктних викликів, які необхідно проактивно вирішувати. Людські та організаційні фактори виявляються не менш важливими за вибір алгоритмів та технологій. Щоб подолати типові труднощі, компаніям варто розробити чітку стратегію впровадження ШІ, прив'язану до бізнес-цілей, інвестувати в підготовку даних та персоналу, налагодити механізми безпечного використання моделей.

Список використаних джерел:

1. Неправильні шляхи впровадження ШІ: навчайтеся на чужих помилках URL: <https://www.softwareone.com/uk-ua/blog/articles/2024/03/14/wrong-ways-to-implement-ai-lessons-learned> – (дата звернення: 13.08.2025).
2. The 5 biggest AI adoption challenges for 2025 URL: <https://www.ibm.com/think/insights/ai-adoption-challenges> – (дата звернення: 13.08.2025).
3. Enterprise AI Adoption: Common Challenges and How to Overcome Them URL: <https://www.suse.com/c/enterprise-ai-adoption-common-challenges-and-how-to-overcome-them> – (дата звернення: 13.08.2025).
4. The Top 5 challenges implementing AI — and how to overcome them URL: <https://www.glideapps.com/blog/challenges-implementing-ai> – (дата звернення: 13.08.2025).
5. AI Adoption in 2024: 74% of Companies Struggle to Achieve and Scale Value URL: <https://www.bcg.com/press/24october2024-ai-adoption-in-2024-74-of-companies-struggle-to-achieve-and-scale-value> – (дата звернення: 13.08.2025).

СКЛАДОВІ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Соціально-психологічне забезпечення підприємств в умовах війни включає комплекс заходів, спрямованих на підтримку психічного здоров'я працівників, створення позитивного соціально-психологічного клімату в колективі та забезпечення ефективної роботи в умовах стресу та невизначеності.

Можна виділити основні напрями соціально-психологічного забезпечення управління бізнесом в умовах війни [1]. 1. Психологічна підтримка та консультування, що передбачає надання індивідуальних та групових консультацій, психологічної допомоги працівникам, які переживають стрес, тривогу, страх або інші негативні емоційні стани, пов'язані з війною. 2. Створення позитивного соціально-психологічного клімату через організацію заходів, спрямованих на зміцнення командного духу, розвиток позитивних міжособистісних відносин, зниження конфліктності та підтримку атмосфери довіри та взаємодопомоги. 3. Розвиток стресостійкості та адаптаційних навичок через проведення тренінгів та семінарів, спрямованих на навчання працівників технік управління стресом, релаксації, позитивного мислення та адаптації до нових умов. 4. Інформаційна підтримка через забезпечення працівників актуальною та достовірною інформацією про ситуацію в країні, безпеку на робочому місці, соціальні гарантії та підтримку, що надається державою та підприємством. 5. Матеріальна підтримка через забезпечення працівників необхідними засобами захисту, організація укриттів, надання фінансової допомоги у разі потреби. 6. Організація дозвілля та розвантаження через забезпечення можливостей для відпочинку, занять спортом, творчості та інших видів активностей, що сприяють психологічному розвантаженню. 7. Розвиток лідерських якостей керівників шляхом навчання керівників ефективним методам управління в умовах кризи, підтримки та мотивації працівників, створення позитивної атмосфери в колективі.

Отже, важливість соціально-психологічного забезпечення в умовах війни полягає у збереженні психічного здоров'я працівників, що допомагає знизити рівень стресу, тривоги, депресії та інших негативних психологічних станів, що виникають у воєнний час. Також підвищення ефективності роботи підприємства через створення позитивної атмосфери та підтримка мотивації працівників сприяють підвищенню продуктивності праці та якості роботи сприяє зміцненню соціальної стійкості бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Федоскін В. Соціально-психологічні методи в управлінні персоналом. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2025. № 2(32). С.121-131.

Чепурна І.Ю.

Здобувачка ОП «Соціоекономіка та управління персоналом»
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Varic I.O.

к.е.н., доцент

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Управління знаннями (knowledge management) набуває особливої ваги в умовах цифрової трансформації економіки та посилення конкуренції за висококваліфікованих фахівців. У сучасних організаціях знання виступають стратегічним активом, ефективне управління яким стає ключовим чинником формування стійких конкурентних переваг на ринку. Необхідність розбудови систем управління знаннями зумовлена потребою оптимізації процесів навчання персоналу, збереження й акумулювання корпоративної експертизи, а також забезпечення безперервного розвитку організаційних компетентностей [3].

У 2025 році пріоритетними напрямками в цій сфері визначатимуться інтеграція технологічних екосистем для посилення міжфункціональної співпраці та обміну знаннями, а також активне впровадження інструментів штучного інтелекту та машинного навчання. Останні забезпечуватимуть автоматизацію рутинних завдань - від класифікації й тегування документів до актуалізації та оновлення застарілої інформації, що створюватиме умови для більш динамічного розвитку організацій і зростання їхньої інноваційної спроможності [1].

Система управління знаннями охоплює сукупність процесів зі створення, фіксації, збереження, обміну та практичного використання знань у межах організації. Відповідно до класичної моделі SECI, розробленої І. Нонакою та Х. Такеучі, трансформація знань відбувається через чотири взаємопов'язані етапи: *соціалізацію* (передача неявних знань у процесі взаємодії), *екстерналізацію* (перетворення неявних знань у явні через концептуалізацію та формалізацію), *комбінацію* (систематизація та інтеграція явних знань) та *інтерналізацію* (засвоєння явних знань на рівні особистого досвіду, що трансформує їх у неявні) [4].

Сучасні концепції управління знаннями акцентують увагу на різновидах знань і передбачають їхню багатовимірну класифікацію. Виокремлюють явні знання (документовані, формалізовані) та приховані знання (досвід, інтуїція, навички), а також індивідуальні знання (особисті компетентності, когнітивні ресурси) і колективні знання (організаційна культура, процедури, спільні практики). Ефективність функціонування системи управління знаннями визначається збалансованістю між цими типами знань та їхньою інтеграцією в єдину організаційну екосистему, що забезпечує стійкий розвиток компетентностей і зростання інноваційної спроможності організації.

Створення системи управління знаннями передбачає послідовне виконання кількох етапів:

1. *діагностика існуючих практик* – проведення аудиту знань для виявлення наявних інтелектуальних активів організації та прогалин у знаннях;
2. *визначення стратегічних цілей* – узгодження системи управління знаннями з бізнес-стратегією організації та визначення ключових показників ефективності (KPI);
3. *побудова архітектури знань* – картування знань для визначення джерел, носіїв та потоків знань в організації;
4. *вибір інструментів і технологій* – впровадження LMS (Learning Management Systems), KMS (Knowledge Management Systems) та створення централізованої бази знань;
5. *формування організаційної структури* – призначення відповідальних за управління знаннями (knowledge manager, КМО) та інтеграція процесів у систему HRM.

Сучасні цифрові інструменти управління знаннями охоплюють широкий спектр технологій: від систем на основі штучного інтелекту, які забезпечують автоматичний аналіз контенту та персоналізацію навчання, до чат-ботів і віртуальних асистентів, що надають миттєвий доступ до корпоративних знань. Важливу роль відіграють також інтерактивні навчальні платформи, які стимулюють обмін досвідом між працівниками, та хмарні рішення, що створюють умови для мобільного доступу до баз знань у будь-який час і з будь-якого місця.

Водночас ефективність впровадження таких систем значною мірою обмежується низкою бар'єрів, серед яких - опір персоналу до змін, недостатня мотивація до обміну знаннями, дефіцит фінансування та технічні обмеження. Подолання цих викликів потребує комплексного підходу, який передбачає формування культури обміну знаннями шляхом створення системи стимулів і визнання, інтеграцію процесів управління знаннями з ключовими HR-функціями (адаптацією, навчанням, оцінюванням персоналу), використання гейміфікації для підвищення залученості працівників, а також регулярне оцінювання результативності через показники скорочення часу на навчання, зменшення плинності кадрів та зростання продуктивності [2].

Формування системи управління знаннями є стратегічним завданням для сучасних організацій, що прагнуть зберігати конкурентні переваги в умовах економіки знань. Ефективність такої системи забезпечується поєднанням теоретичних моделей з цифровими технологіями та врахуванням організаційної культури. Дослідження APQC підтверджують пріоритетність управління знаннями для більшості компаній та стабільність інвестицій у КМ-команди, що свідчить про усвідомлення його значення для успіху [2]. Подальший розвиток пов'язаний з інтеграцією штучного інтелекту, персоналізованих платформ навчання та самооновлюваних баз знань, здатних адаптуватися до потреб організації.

Список використаних джерел:

1. AI-empowered KM processes for decision-making: empirical evidence from worldwide organisations / L. Leoni et al. *Journal of Knowledge Management*. 2024. Vol. 28, no. 11. P. 320–347. URL: <https://doi.org/10.1108/jkm-03-2024-0262>
2. APQC. 2024 Knowledge Management Priorities & Trends. Retrieved from 20.02.2024 URL: <https://www.apqc.org/blog/2024-knowledge-management-priorities-trends>
3. Edwards J., Lönnqvist A. The future of knowledge management: an agenda for research and practice. *Knowledge Management Research & Practice*. 2023. Vol. 21, no. 5. P. 909–916. URL: <https://doi.org/10.1080/14778238.2023.2202509>
4. Nonaka I., Toyama R., Konno N. SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*. 2000. Vol. 33, No. 1. P. 5–34.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ КОНТРОЛІНГУ: НОВА РОЛЬ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ

Сучасні підприємства діють у надзвичайно мінливому середовищі, де високий рівень конкуренції, стрімкий розвиток технологій та непередбачувані ринкові коливання стають нормою. В таких умовах виникає нагальна потреба у впровадженні інноваційних підходів до управління. Одним із ключових інструментів, що забезпечує стабільність і розвиток бізнесу, є контролінг. У цифрову епоху його роль виходить далеко за межі аналізу минулих результатів — він стає основою для прогнозування, стратегічного планування та швидкої адаптації до змін.

Традиційні методи контролінгу часто виявляються недостатніми. Обмеженість аналітичних інструментів, розрізненість даних, затримки у їх обробці та складність виявлення тенденцій — усе це знижує ефективність управлінських рішень. Крім того, обсяг інформації, з якою доводиться працювати сучасним компаніям, зростає експоненційно, а швидкість змін змушує діяти миттєво. Це робить очевидною потребу у впровадженні нових технологічних рішень, що дозволяють працювати з даними в режимі реального часу.

Сьогодні контролінг еволюціонує від інструмента ретроспективного аналізу до інтегрованої системи підтримки управлінських рішень. Завдяки цифровізації він поєднує стратегічне й оперативне управління, забезпечує прозорість бізнес-процесів та дає змогу переходити від аналізу минулого до прогнозування майбутнього. Завдяки цифровізації контролінг еволюціонує у комплексну платформу, що поєднує стратегічний та оперативний рівні управління.

Сучасний цифровий контролінг спирається на широкий спектр інноваційних технологій, які суттєво розширюють його можливості. Застосування штучного інтелекту та алгоритмів машинного навчання дає змогу будувати точні прогнозні моделі, виявляти приховані взаємозв'язки та тенденції, недоступні традиційним методам аналізу. Інструменти аналітики великих даних (Big Data) дозволяють швидко опрацьовувати величезні масиви інформації, отримані з різних внутрішніх і зовнішніх джерел, формуючи комплексне бачення ситуації. Використання технології блокчейн підвищує прозорість і захищеність фінансових операцій, а також створює додатковий рівень довіри між контрагентами. Інтернет речей (IoT) відкриває можливість безперервного моніторингу виробничих процесів і стану обладнання у режимі реального часу, що значно підвищує оперативність реагування на відхилення. Ключову роль у впровадженні цифрового контролінгу відіграють ERP- та BI-системи, які забезпечують автоматизацію збору, обробки та візуалізації даних, спрощуючи

прийняття управлінських рішень та інтегруючи їх у єдину інформаційну екосистему підприємства [1].

Використання таких новітніх технологій дозволяє:

- підвищити точність і швидкість аналізу та покращити якість управлінських рішень;
- автоматизувати рутинні завдання та здійснювати моніторинг ключових показників у реальному часі;
- забезпечити більшу гнучкість та адаптивність до ринкових змін;
- створювати інтегровані інформаційні простори для взаємодії між підрозділами.

Але разом із перевагами цифровізація контролінгу супроводжується і низкою проблем:

- висока вартість впровадження технологій;
- складність інтеграції нових рішень з існуючою ІТ-інфраструктурою;
- потреба у підготовці персоналу та розвитку цифрових компетенцій;
- забезпечення кібербезпеки;
- ризик опору змінам та помилкового вибору інструментів [2].

Основна рекомендація, яку можна надати для успішної цифрової трансформації контролінгу підприємствам – це розробка комплексної цифрової стратегії, враховуючи специфіку бізнесу. Особливу увагу при розробці такої стратегії необхідно звернути на:

1. Інвестиції в ERP- і BI-системи для автоматизації процесів.
2. Інтеграцію інформаційної платформи між усіма підрозділами компанії.
3. Застосування Big Data для прогнозування та моделювання сценаріїв.
4. Забезпечення кіберзахисту і навчання персоналу.
5. Впровадженню системи KPI для постійного моніторингу результатів.

Цифровізація докорінно змінює роль контролінгу, перетворюючи його на стратегічний інструмент ефективного управління. Інтеграція сучасних технологій дозволяє підприємствам не лише швидко реагувати на виклики, але й формувати проактивні стратегії розвитку. Контролінг майбутнього — це симбіоз аналітики, прогнозування та інновацій, що забезпечує конкурентоспроможність у динамічній цифровій економіці.

Список використаних джерел

1. Беконіна Є. М., Алькема В. Г. Використання цифрових технологій в контролінгу: сучасні підходи та перспективи розвитку. Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: тези доповідей V Міжнародної конференції (Київ, 7 грудня 2023 р.). Київ: Університет "КРОК", 2023. URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2023/paper/view/1787> (дата звернення: 29.07.2025).

2. Чернова В.В. Тер Велде Р. Діджиталізація контролінгу: сучасні рішення для ефективного управління підприємством. Науковий вісник Одеського національного економічного університету 2024, № 12 (325), с. 108-114.

Чернушкіна О.О.
кандидат економічних наук, доцент
Фартушний Р.Р.
здобувач вищої освіти
Хмельницький національний університет (Україна)

УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У сучасних умовах нестабільної економіки будівельні підприємства стикаються з викликами, які безпосередньо впливають на ефективність управління персоналом: це і трудова міграція, і високий рівень плинності кадрів, і нестача кваліфікованої робочої сили.

Кадрове забезпечення відіграє вирішальну роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємств, оскільки забезпечує наявність висококваліфікованих працівників, здатних ефективно реалізовувати стратегічні та операційні завдання [1].

В умовах економічної нестабільності кадрове забезпечення виконує функцію стабілізаційного механізму. Саме якісно укомплектований та мотивований персонал здатен адаптуватися до нових викликів, впроваджувати антикризові заходи, оптимізувати виробничі процеси.

Будівельна галузь має низку характерних особливостей, які суттєво впливають на формування та реалізацію кадрової політики підприємства. Однією з ключових рис є сезонність робіт, яка зумовлює необхідність гнучкого підходу до формування штатного розпису. Ще однією важливою особливістю галузі є підвищений рівень небезпеки, що вимагає регулярного проведення інструктажів з охорони праці, посиленої уваги до безпеки працівників та контролю за дотриманням техніки безпеки на об'єктах. Водночас, високий рівень плинності кадрів у будівництві зумовлює необхідність розробки та впровадження дієвих мотиваційних програм, спрямованих на утримання працівників, покращення умов праці та стимулювання професійного розвитку.

Вплив зовнішнього середовища на кадрове управління є багатовимірним процесом, що охоплює взаємодію різних чинників, які визначають умови функціонування підприємств і формують їхні підходи до роботи з персоналом. Розуміння цих аспектів є ключовим для адаптації кадрової політики до реалій ринкового середовища, особливо в умовах кризових викликів, таких як повномасштабна агресія РФ [1].

Економічна нестабільність, викликана війною, глобальними кризами та регіональними економічними проблемами, суттєво впливає на функціонування різних систем. Окремим викликом є недостатнє вивчення проблем, пов'язаних із частими законодавчими змінами, інформаційною асиметрією та обмеженим доступом до даних. Це перешкоджає розробці адаптивних процедур для розв'язання цих проблем [2].

В умовах економічної нестабільності кадрова політика підприємства постає системою стратегічних підходів до формування, розвитку та утримання

персоналу та потребує гнучкості, адаптивності та здатності швидко реагувати на зміни.

Підвищити ефективність кадрового забезпечення підприємств будівельної сфери можна за дотримання рекомендацій – це [3]: аналіз потреби у кадрах, що дозволяє точно визначити кількість та якість фахівців, необхідних для виконання конкретних проєктів; розроблення гнучкої кадрової політики, яка передбачає впровадження різноманітних форм зайнятості, таких як часткова зайнятість, дистанційна робота та проєктна діяльність, що дозволяє залучати фахівців з різних регіонів і знижувати витрати на утримання персоналу; навчання персоналу, що забезпечить підтримку високого рівня кваліфікації працівників та їх адаптацію до нових технологій і методів роботи; мотивування та винагородження працівників, яке безпосередньо впливає на продуктивність, залученість та задоволеність працівників; налагодження постійної комунікації з працівниками, яке забезпечує ефективний обмін інформацією між керівництвом і працівниками, що, в свою чергу, сприяє досягненню спільних цілей; адаптація до змін як важливий компонент управління кадровим забезпеченням у будівельних підприємствах, оскільки швидко змінювані умови ринку, технологічні інновації та економічні кризи вимагають гнучкості та готовності до швидкої реакції; використання сучасних диджитал-технологій у сфері управління людськими ресурсами, які дозволяють автоматизувати багато рутинних процесів, включаючи підбір кадрів, облік робочого часу та оцінку продуктивності, що економить час і знижує ймовірність помилок; створення позитивного іміджу підприємства.

Таким чином, саме ефективна кадрова політика, побудована на принципах гнучкості, цифровізації та розвитку людського капіталу, може забезпечити стійке функціонування підприємства в умовах нестабільності. Будівельна галузь, з огляду на свою специфіку, потребує унікального підходу до кадрового менеджменту, що враховує сезонність, мобільність, підвищені вимоги до фізичної витривалості та безпеки праці, а також високу плинність кадрів. Ці обставини обумовлюють необхідність створення кадрових резервів, впровадження системи наставництва, гнучких форм зайнятості та розвитку цифрових HR-платформ, здатних забезпечити оперативну реакцію на зміни в зовнішньому середовищі.

Список використаних джерел:

1. Торбич А. В. Галузева специфіка кадрового забезпечення підприємств будівельної сфери. *Академічні візії*. 2024. № 37. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1530>.
2. Уманська В. Г., Дроздова О. Г., Смірнова І. В. Вплив економічної нестабільності на ефективність системи обліку і аудиту в Україні. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 7. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14586935>.
3. Білецький І., Кондратенко Н., Рудаченко О. Управління кадровим забезпеченням будівельних підприємств в умовах кризи. *Наукові перспективи* 2024. № 10 (52). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/15957>.

Чудаєва І.Б.

д.е.н., професор

Савченко С.О.

д.е.н., професор

ПЗВО «Східноєвропейський університет імені

Рауфа Аблязова» (Україна)

СИНЕРГІЯ ФІНАНСОВИХ ІННОВАЦІЙ І МАРКЕТИНГУ В УПРАВЛІННІ СУЧАСНИМ БІЗНЕСОМ

Сучасне бізнес-середовище є динамічною та багатогранною екосистемою, де взаємодія економічних, технологічних, соціальних та регуляторних факторів визначає успіх компаній. Сьогодні, бізнес-середовище з жорсткою конкуренцією та стрімким розвитком технологій, вимагає інтеграції різних сфер діяльності. Одним з ключових аспектів є синергія між фінансовими інноваціями та маркетингом. Фінансові інновації, такі як *fintech*-рішення, блокчейн та штучний інтелект у фінансах, дозволяють оптимізувати ресурси та підвищувати ефективність. Водночас маркетинг, з його фокусом на клієнтоорієнтованість та дані, допомагає залучати та утримувати клієнтів. Ця синергія не тільки сприяє зростанню бізнесу, але й забезпечує стійкість у динамічному ринку.

Фінансові інновації (*fintech*) – це використання технологій для покращення фінансових послуг. Вони включають мобільний банкінг, криптовалюти, AI-дорадчі системи та блокчейн для прозорих транзакцій. Ці інструменти дозволяють бізнесу оптимізувати капітальну структуру, диверсифікувати інвестиції та хеджувати ризики за допомогою деривативів [1].

Інноваційні зміни у фінансовому секторі прямо впливають на маркетингові стратегії, змушуючи учасників фінансового ринку адаптувати комунікаційні канали, переосмислювати підходи до клієнтоорієнтованості, персоналізації продуктів, цифрового досвіду користувачів [2]. У 2025 році компанії активно використовують AI для прогнозування ринкових тенденцій, що допомагає в управлінні ризиками та прийнятті рішень [3].

Варто зазначити, що сучасний маркетинг еволюціонував від традиційних кампаній до *data-driven* підходів, де ключову роль відіграють *martech*-інструменти: CRM-системи, предиктивна аналітика та омніканальні стратегії [4]. Інновації в маркетингу, такі як програматизована реклама та аналітика соціальних мереж, дозволяють точно вимірювати ROI та оптимізувати бюджети. Дослідження показують, що маркетингові інновації безпосередньо впливають на фінансові показники, підвищуючи ефективність та лояльність клієнтів.

Синергія виникає на перетині *fintech* та *martech*, де фінансові дані поєднуються з маркетинговими інсайтами для створення цілісних стратегій. Наприклад, *fintech* користується *martech* для покращення залучення клієнтів через персоналізовану комунікацію та *data-driven* продуктивний розвиток, тоді як *martech* посилює *fintech* за допомогою платформ даних клієнтів (CDP) та реального часу взаємодії [4]. Ефективно використовуючи дані, компанії можуть створити сприятливе середовище, де маркетингові зусилля впливають на

розробку фінансових продуктів, а фінансова аналітика стимулює більш ефективні маркетингові стратегії. Ключові технології, такі як AI, машинне навчання, big data та блокчейн забезпечують персоналізацію, операційну ефективність та створення цінності.

Інтеграція маркетингу та фінансів дозволяє уникати конфліктів щодо бюджетів, використовуючи спільні дашборди та аналітику для вимірювання метрик, що призводить до оптимізації ресурсів.

Сьогодні управління бізнесом стає більш стійким завдяки цій синергії: фінансові ризики зменшуються за допомогою ринкової чутливості, а маркетинг стає інвестицією з вимірюваними результатами. Відбувається покращення залучення клієнтів, операційна ефективність, стійкість до шоків та інноваційний ріст. Так, динамічне ціноутворення на основі AI балансує попит та прибутковість, підвищуючи лояльність та частку ринку.

Проте існує значна проблема щодо: конфіденційності даних, регуляторних вимог (GDPR, CCPA), інтеграції технологій тощо.

Отже, синергія фінансових інновацій і маркетингу є ключем до успішного управління сучасним бізнесом. Вона перетворює виклики на можливості, забезпечуючи зростання, ефективність та конкурентні переваги. Бізнесу варто інвестувати в інтеграцію цих сфер, використовуючи дані та технології для стратегічного розвитку. Майбутні тенденції, такі як вбудовані фінанси та предиктивна аналітика, прогнозують більшу трансформацію. Адже, вбудовані фінанси дозволяють бізнесам, які традиційно не асоціюються з фінансами, стати гравцями на цьому ринку. Це сприяє демократизації доступу до фінансових послуг і підвищує залученість клієнтів, оскільки компанії можуть пропонувати комплексні рішення в одному інтерфейсі. Предиктивна аналітика дозволяє компаніям передбачати зміни на ринку, адаптувати стратегії та створити унікальний клієнтський досвід, що підвищує конкурентоспроможність. Разом з тим, Злиття фінтех- та мартех-технологій являє собою значний зсув у способах надання та маркетингу фінансових послуг. Ця інтеграція пропонує безпрецедентні можливості для зростання, покращення клієнтського досвіду та інновацій в обох секторах.

Список використаних джерел

1. Рощина, Н., Шевчук, О., та Кустарьова, К. (2021). Дослідження міжнародного фінансового ринку в умовах цифровізації: Нові можливості. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*, 18, 44–50. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.231459>
2. Сукач, О., та Савченко, С. (2025). Фінансовий ринок у контексті цифрових інновацій: наслідки для маркетингової практики. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, серія економічних наук*, (108), 41-48. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2025-108-04>
3. Штучний інтелект у бізнесі: як AI революціонує кожен галузь URL: <https://t1p.de/vn0rz>

4. Data Driven маркетинг. URL: <https://www.adindex.ua/uk/data-driven-marketynh/>

ЛОГІСТИЧНІ ПОСЛУГИ У ДВОКАНАЛЬНИХ ЛАНЦЮГАХ ПОСТАВОК: МОЖЛИВОСТІ ТА КОМПРОМІСИ

У сучасному конкурентному та динамічному середовищі електронної комерції якість логістичних послуг стає критичним чинником, що визначає рівень задоволеності споживачів і загальну ефективність діяльності підприємств. Явище спільного використання логістичних послуг (LSS), коли провідні інтернет-ритейлери, такі як Rozetka, надають доступ до своєї логістичної інфраструктури іншим компаніям, набуває дедалі більшого поширення.

Дослідження впливу LSS у двоканальному ланцюгу постачання, який складається з виробника бренду та інтернет-магазину, порушує важливі стратегічні питання: хто насправді отримує вигоду від такої співпраці, за яких умов вона є доцільною та як її оптимально структурувати. LSS (Logistics Service Sharing) – це форма взаємодії, за якої дві або більше компаній, наприклад, виробник і онлайн-ритейлер, спільно використовують логістичну інфраструктуру (склади, транспорт, IT-системи), що належить одній зі сторін.

На основі аналітичного моделювання можна розглядати два сценарії. Перший, за якого виробник самостійно забезпечує логістику, хоча може зазнавати втрат через низький рівень логістичного обслуговування; другий - коли він інтегрується в логістичну систему популярного онлайн-магазину. Результати досліджень свідчать, що ефективність LSS значною мірою зумовлена двома факторами - рівнем логістичної спроможності виробника та різницею витрат на логістику сторін-учасників.

Інтернет-магазин може отримувати вигоди від LSS у випадках, коли рівень логістичного обслуговування виробника є відносно високим або різниця у вартості послуг незначною. У такому контексті стратегічне ціноутворення стає вирішальним, особливо у ситуаціях, коли логістичні переваги починають розмиватися. Водночас, виробник не завжди отримує переваги від LSS: за умов значної логістичної слабкості та високих витрат на інтеграцію така співпраця може зменшити його сукупний прибуток.

Водночас, можливі й взаємовигідні сценарії, зокрема тоді, коли логістичні обмеження виробника є незначними, а різниця у вартості послуг - суттєвою. У таких випадках обидві сторони можуть виграти від співпраці, а логістичне партнерство стає ефективною довгостроковою стратегією. Для забезпечення стійкості такої взаємодії доцільно впроваджувати договірні механізми, які узгоджують інтереси учасників ланцюга поставок і мінімізують ризики конкуруючої поведінки.

Аналіз практик провідних e-commerce платформ із розвиненою логістикою демонструє доцільність їх трансформації у провайдерів логістичних послуг для інших ринкових учасників, що сприяє становленню нової економіки спільного використання у сфері логістики. Особливо перспективним є партнерство з боку

виробників середнього рівня логістичної зрілості, така співпраця дозволяє значно підвищити якість обслуговування та розширити ринкове покриття, за умови прозорого механізму розподілу витрат і вигод.

У загальному підсумку, спільне використання LSS створює додаткові джерела доходу для інтернет-магазинів і може зменшити рівень конкуренції на ринку. Проте, існує ризик втрати унікальних переваг логістичного обслуговування, що робить критично важливими стратегічне ціноутворення та впровадження оптимальних координаційних контрактів, зокрема, моделей розподілу доходів або субсидування послуг. Це дозволяє уникнути паразитарної поведінки з боку партнерів і забезпечити сталий розвиток усіх учасників логістичного ланцюга.

LSS є раціональним рішенням для онлайн-ритейлерів, адже дає змогу скоротити витрати на створення власної інфраструктури, підвищити швидкість і якість доставки, а також ефективно відповідати на зростаючі очікування клієнтів. Крім того, завдяки спільному використанню ресурсів навіть малі та середні компанії отримують можливість конкурувати з великими гравцями, що сприяє розвитку інноваційної, стійкої та більш інклюзивної системи електронної комерції.

Список використаних джерел:

1. Загурський, О. М. Управління ланцюгом постачань / О. М. Загурський. – Біла Церква : Білоцерківдрук, 2018. – 416 с.
2. Ходова, Я. О. Оптимізація логістичних бізнес-процесів із застосуванням підходу системної інтеграції / Я. О. Ходова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2018. – № 62, дод. – С. 47–48.

ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ІТ-ГАЛУЗІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

ІТ-галузь є однією з найбільш динамічних та інноваційних сфер сучасної економіки, яка формує глобальний цифровий простір та впливає на всі аспекти суспільного життя. Проектний менеджмент виступає стратегічним інструментом забезпечення ефективної реалізації програм і проєктів, спрямованих на розробку програмного забезпечення, інтеграцію інформаційних систем, створення інноваційних продуктів і сервісів.

Високі темпи розвитку технологій, нестабільність ринкового середовища та зростаюча конкуренція вимагають від проєктного менеджера не лише володіння класичними інструментами планування та контролю, а й гнучкості, адаптивності та стратегічного комплексного мислення. Саме тому актуальним є дослідження ключових викликів та перспектив розвитку проєктного менеджменту в ІТ-галузі.

Організація управління ІТ-проєктами часом ускладнюється неконтрольованими факторами зовнішнього та внутрішнього середовища організації, що перешкоджає максимально швидкому та ефективному досягненню цілей, відповідно до виконання запланованим термінам та вартості [1, ст. 3].

Ефективне управління проєктами в ІТ-компаніях є критичним фактором їхнього успіху та розвитку. Управління проєктами в сфері інформаційних технологій останнім часом здобуло визнання як один із найефективніших підходів до планування та реалізації інвестиційних проєктів. Однак сучасні ІТ-проєкти стикаються з численними викликами, які можуть знижувати ефективність проєктного менеджменту та робити реалізацію ідей нерентабельною [2, ст. 60]. ІТ-індустрія характеризується надзвичайно швидким оновленням технологічних рішень, появою нових мов програмування та платформ. Це створює ситуацію, коли вже на етапі реалізації проєкту окремі технологічні рішення можуть застарівати. Менеджер має передбачати такі ризики та забезпечувати технологічну гнучкість продукту. Сучасні ІТ-компанії часто працюють із командами, розташованими в різних країнах, що вимагає врахування культурних відмінностей, часових поясів та особливостей комунікації. Менеджер має володіти навичками міжкультурної взаємодії, організації віддаленої роботи та ефективного використання цифрових інструментів. ІТ-сфера відчуває постійний дефіцит кваліфікованих кадрів. Плинність персоналу та високі зарплатні очікування ускладнюють стабільне ведення проєктів. Це змушує компанії інвестувати в корпоративну культуру, мотиваційні програми та професійний розвиток співробітників. Зростання кількості кіберзлочинів та вимог до захисту персональних даних вимагає

інтеграції заходів безпеки на всіх етапах проєкту. Недостатній рівень безпеки може призвести до фінансових втрат, репутаційних ризиків і юридичних наслідків. Замовники очікують швидкої реалізації, високої якості продукту та індивідуального підходу, що створює додатковий тиск на менеджерів. При цьому ринкові умови можуть змінюватися вже під час виконання проєкту, вимагаючи оперативної адаптації.

Існують вагомні перспективи розвитку проєктного менеджменту, пов'язані з упровадженням інноваційних технологій, удосконаленням методологій та зростанням ролі людського капіталу. Agile, Scrum, Kanban та інші гнучкі підходи стають стандартом у IT-проєктах, оскільки дозволяють швидко реагувати на зміни, забезпечують постійний зворотний зв'язок та підвищують залученість команди. У майбутньому очікується подальша інтеграція гібридних методологій, що поєднуюватимуть переваги гнучких та традиційних моделей управління. Інструменти на основі ШІ можуть автоматизувати частину завдань проєктного менеджера: планування ресурсів, прогнозування ризиків, аналітику продуктивності команди. Це дасть змогу зосередитись на стратегічних та креативних аспектах управління. Окрім технічних знань, дедалі більшого значення набувають навички комунікації, лідерства, емоційного інтелекту. Менеджери, здатні створити атмосферу довіри та підтримки в команді, підвищують шанси на успішне завершення проєкту. Впровадження безпеки на етапі проєктування дозволить мінімізувати ризики витоку даних та забезпечить відповідність міжнародним стандартам. Тренд на дистанційне виконання проєктів зберігатиметься, а компанії інвестуватимуть у платформи для онлайн-колаборації, інструменти для командної взаємодії та кіберзахист віддалених робочих місць.

Проєктний менеджмент в IT-галузі перебуває в стані постійної трансформації зумовленої впливом технологічних інновацій, змін на глобальному ринку праці та зростання вимог замовників. Виклики, пов'язані з високою динамікою змін, глобалізацією команд, безпекою та кадровими ризиками, вимагають від менеджерів нових підходів до управління. Перспективи галузі пов'язані з інтеграцією гнучких методологій, використанням штучного інтелекту, розвитком soft skills та підвищенням рівня безпеки. Успішність майбутніх IT-проєктів залежатиме від здатності менеджерів швидко адаптуватися, впроваджувати інновації та будувати ефективні команди у мультикультурному та цифровому середовищі.

Список використаних джерел:

1. Храпкін О.М., Кіндрат О.В., Чопей Р.С. Управління проєктами в IT-галузі: методики, інструменти та керування ризиками. Економіка та суспільство. Випуск 55. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-110>
2. Насад Н. В., Крискун І. М. Засади управління проєктами IT-компаній: методики та інструменти. Економіка. Менеджмент. Бізнес. № 1(48). 2025. С. 57-62. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2025.015762>

Шинкаренко В.Ю.
здобувач ступеня доктора філософії
Державний біотехнологічний університет (Україна)

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Розвиток концепції сучасного стратегічного управління розвитком земельних відносин було спрямовано на системний підхід до планування, організації, мотивації та контролю всіх процесів з використання і охорони земельних ресурсів, котрий спрямовано на досягнення довгострокових цілей сталого розвитку. Така система управління передбачала врахування економічних, соціальних та екологічних аспектів, а також адаптацію до сучасних викликів і змін у зовнішньому середовищі. В воєнний час основного вектору виконання даних завдань в управлінні уряд дотримується, але постійно його корегує з урахуванням бойових дій в країні [1].

Для України ключовими елементами стратегічного управління земельними відносинами можна назвати наступні: визначення стратегічних цілей, котре передбачає формування бачення майбутнього ефективного використання земель; аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, що включає в себе оцінку чинників, які впливають на земельні ресурси та їх використання; розробка самих стратегій, що визначає вибір моделей управління, які враховують особливості території, правові норми та інтереси зацікавлених сторін; реалізація стратегій, при котрій здійснюється впровадження заходів з управління та регулювання земельних відносин; моніторинг та корекція, при якій забезпечується постійне відстеження результатів і внесення змін відповідно до нових умов [2].

Стратегія управління земельними ресурсами повинна бути зорієнтована на те, що землі є одним з найцінніших ресурсів України після її людей. Особливу цінність несуть в собі землі природно-заповідного фонду, а також сільськогосподарські угіддя, котрі мають високопродуктивні цінні ґрунти, й часка яких досить значна частка в загальній площі країни. В системі управління земельними ресурсами варто враховувати, що для земель країни характерна висока розораність та значний ступінь сільськогосподарської освоєності території країни. Досить значна частина земель під лісами, також вимагає специфічного управлінського підходу та застосування принципово інших інструментів землекористування чим до земель аграрного виробництва.

Система управління земельними ресурсами в Україні повинна враховувати й значне антропогенне навантаження на земельні ресурси, котре є дуже значним, що пов'язано як з значною кількістю залучених під проживання населення земель, так і з великими обсягами площ, що використовуються в сільському господарстві, що призвело до високої розораністю території, а також до значної урбанізації землекористування. Особливо це відноситься до використаних під житло земель, а також земель промисловості й транспортної мережі. Відповідно до інтенсивності використання земель, рівень освоєння наявного в країні

життєвого простору є надзвичайно високим, в господарське використання України залучено понад 65 % від її території, при цьому близько 21,3 млн га (це 35,3 % від площі) належить до екологічно стабілізуючих угідь [3]. Процеси управління розширенням площ забудованих територій здійснюється за рахунок залучення різних категорій земель, але не допускається використання в них лісів та акваторій водних об'єктів.

Головними особливостями для України з застосування в системі діяльності держави стратегії управління земельними відносинами в глобальних сучасних мирних викликів можна біло визначити наступні:

1. Урахування процесів глобалізації та урбанізації.
2. Зростання екологічних загроз.
3. Швидка цифровізація суспільних відносин (використання геоінформаційних систем (ГІС) для моніторингу земель; автоматизація процесів обліку, кадастру та аналізу земель).
4. Зміни в законодавстві та правових відносинах.
5. Соціальні виклики.
6. Військові дії [4].

Специфікою застосування стратегічного управління земельних відносин в Україні є необхідність приділення максимальної уваги організації використання земель в сільському господарстві [3].

Важливо забезпечення в стратегічному управлінні земельними відносинами принципів сталого та збалансованого процесу землекористування, котрий має бути реалізований в вигляді як комплексу цільових заходів, що спрямовано на забезпечення зростання якості земель, збільшення ефективності землекористування та формування комфортності природного середовища проживання та здійснення господарської діяльності громадян країни.

Список використаних джерел:

1. Пасемко, Г., & Таран, О. (2023). Державне регулювання аграрного сектору під час війни (на прикладі Харківської області). Економіка та суспільство, (51). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-36>
2. Моніторинг земельних відносин в Україні. 2016-2017: статистичний щорічник / Програма «Підтримка прозорого управління земельними ресурсами в Україні». К.: 2018, 168с.
3. Пасемко Г.П., Шинкаренко В.Ю. Теоретичні основи управління розвитком земельних відносин в Україні // Журнал з менеджменту, економіки та технологій, № 4, 2024. С.31-44. DOI: 10.69803/2312-3427-2024-4-37 <https://journal-met.kh.ua/jme04243.html>
4. Пасемко Г.П., Шинкаренко В.Ю. Методологічні засади стратегічного управління розвитком земельних відносин в умовах сучасних викликів // Журнал з менеджменту, економіки та технологій, № 1, 2025. С. 131-142. DOI: 10.69803/3083-6034-2025-1-131.

Шиян Д.В.

д. е. н., професор

ХНЕУ ім. Семе́на Кузне́ця (Україна)

Ульянченко Н.В.

к.е.н, доцент

НТУ «Харківський політехнічний інститут» (Україна)

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИРОБНИЦТВА ТА МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ: ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ТА ПРОТИРІЧЧЯ

Мотивація персоналу є одним із ключових чинників, що безпосередньо впливає на ефективність діяльності будь-якого бізнесу. Її значення проявляється у здатності спрямовувати зусилля працівників на досягнення стратегічних та оперативних цілей, підвищувати продуктивність праці та забезпечувати стабільний розвиток колективу. Важливим є й те, що мотивація персоналу тісно пов'язана з інноваційною активністю. Заохочення ініціативи, підтримка творчого підходу та можливість професійного зростання стають основою для впровадження нових технологій та пошуку нестандартних рішень. Таким чином, мотивація персоналу виступає не лише інструментом управління працівниками, а й стратегічним ресурсом організації, що визначає рівень її конкурентоспроможності та здатності до довгострокового розвитку.

Мотивація персоналу розглядається як багатовимірний процес, що забезпечує активізацію трудової діяльності працівників та сприяє досягненню стратегічних цілей організації. За А. Маслоу потреби людини мають ієрархічну структуру, і лише їхнє поетапне задоволення створює умови для високої продуктивності. У свою чергу, Ф. Герцберг підкреслював важливість мотиваційних і гігієнічних факторів, які формують загальне ставлення працівників до роботи. Теорія очікувань В. Врума пояснює, що ефективність системи мотивації залежить від усвідомленої працівником цінності винагороди та його впевненості у власних можливостях досягти результату. Сучасні дослідження (М. Армстронг) доводять, що мотивація персоналу безпосередньо впливає на рівень ефективності організації, інноваційність та конкурентоспроможність.

З метою практичної перевірки дії механізму мотивації були вирішено оцінити ситуацію на прикладі сільськогосподарських підприємств Харківської області за 2023 рік. При цьому нашу увагу було зосереджено на результатах виробництва пшениці. Досліджувана сукупність дорівнювала 185 господарств, що дало можливість отримати надійні результати (табл.1).

Залежність ефективності виробництва від рівня урожайності тісно пов'язана із динамікою заробітної плати. У господарствах з низькою урожайністю (до 25 ц/га) витрати на оплату праці є високими як у розрахунку на 1 ц продукції (76,2 грн), так і у питомій вазі витрат (8,0%), що обмежує можливості для розширеного відтворення. При збільшенні урожайності до 35,1-45 і 45,1-55 ц/га заробітна плата на 1 га зростає до 1138,7-1383,3 грн, проте витрати на 1 ц продукції суттєво зменшуються до 28-29 грн, що створює умови.

Таблиця 1.

Зв'язок рівня урожайності та ефективності виробництва пшениці в сільськогосподарських підприємств Харківській області у 2023 р.

Показники	Урожайність, ц/га						
	до 25	25,1-35	35,1-45	45,1-55	55,1-65	більше 65	у середньому
Кількість підприємств	15	25	57	45	24	19	185
Урожайність, ц/га	20,6	30,9	39,3	49,0	58,8	74,4	44,8
Заробітна плата на 1 га, грн	1568	1092	1139	1383	1576	1860	1335
Питома вага витрат на оплату праці у структурі витрат, %	8,0	5,7	5,1	6,0	6,5	7,1	6,0
Заробітна плата на 1 ц продукції, грн	76,2	35,3	29,0	28,2	26,8	25,0	29,8
Дохід на 1 га, тис. грн	11,9	14,7	19,2	24,7	28,2	37,8	22,3
Прибуток на 1 га, тис. грн	8,0	-0,1	6,0	9,2	6,2	10,3	6,4
Рентабельність, %	28,6	-0,2	26,5	38,1	22,7	40,0	26,2

Джерело: власні розрахунки за даними Державної служби статистики України.

для підвищення прибутковості. У групі понад 65 ц/га спостерігається найбільш раціональне співвідношення: заробітна плата на 1 га є найвищою (1859,6 грн), однак у перерахунку на 1 ц продукції вона зменшується до 25 грн, що забезпечує зростання доходу (37,8 тис. грн/га), прибутку (10,3 тис. грн/га) і рентабельності (40%). Таким чином, підвищення урожайності дає змогу не лише збільшувати фонд оплати праці, а й знижувати трудові витрати на одиницю продукції, що водночас стимулює працівників і забезпечує зростання економічної ефективності виробництва.

Таким чином, можна зробити висновок, що підвищення урожайності супроводжується зростанням заробітної плати на гектар, але водночас зниженням витрат на оплату праці в розрахунку на одиницю продукції. Це свідчить, що ефективне виробництво дозволяє формувати вищі доходи для працівників без зростання собівартості, що є ключовим чинником підвищення рентабельності та мотивації персоналу. Таким чином, урожайність виступає визначальним фактором оптимізації трудових витрат і забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств.

Література.

1. Maslow, A. H. (1954). Motivation and personality. New York, NY: Harper & Row.
2. Herzberg, F. (1993). Motivation to Work (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315124827>
3. Vroom, V. H. (1964). Work and Motivation. Великобритания: Wiley.
4. Armstrong, M. (2008). Strategic human resource management (4th ed.). London, UK: Kogan Page.

СЕКЦІЯ 6
«МАТЕМАТИКО-СТАТИСТИЧНІ МЕТОДИ І МОДЕЛІ В УПРАВЛІННІ
ПІДПРИЄМСТВОМ»

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ПРОТИДІЇ ЕКОНОМІЧНИМ ЗЛОЧИНАМ В ІТ-СЕКТОРІ

ІТ-сектор відіграє важливу роль в глобальному економічному середовищі та сприяє інтенсивному розвитку країн. Запровадження цифрових технологій у різні види економічної діяльності сприяє якісним трансформаціям та забезпеченню конкурентоспроможності компаній на національному та міжнародному рівні. Окреслений процес характеризується постійним розвитком, оскільки існує безперервний попит на передові продукти від ІТ-сектору. Ринок активних технологій активно розвивається, за оцінками його ємність у 2025 р. складе приблизно 179,73 млрд дол., а в 2034 р. – 327,94 млрд дол. [1]. Акумуляція значних грошових ресурсів у сфері ІТ виправдана з точки зору необхідності розробки передових технологій, що вимагають значних інвестицій у довгостроковій перспективі. Залучені у сферу інформаційно-комунікаційних технологій грошові ресурси у цілому характеризуються високим рівнем рентабельності. Одночасно спостерігається істотне зростання злочинів в ІТ, які передбачають незаконне заволодіння грошима у різноманітні способи: відмивання грошових коштів, викрадення персональних та бізнес даних, кібератаки, фінансові махінації тощо.

Поряд із прямими економічними збитками для всіх учасників ІТ-ринку, також виникають опосередковані втрати у зв'язку з істотним зниженням довіри споживачів до компаній. Не завжди можливо об'єктивно оцінити репутаційні втрати з економічної точки зору, проте на подолання негативних наслідків та формування сприятливого іміджу компаніям у багатьох випадках доводиться витрачати дуже багато часу. В процесі повернення лояльності цільової аудиторії витрачаються кошти на рекламу, піар-акції, вдосконалення продукції тощо. Поряд з цим за допомогою непрямих методів оцінки можливо здійснити калькуляцію недоотриманого прибутку, за рахунок гіпотетичного продажу товарів клієнтам за умови ненастання форсмажорних обставин в ІТ-компаній під час кібератак.

На даному етапі розвитку штучний інтелекту відноситься до популярної технології, яка активно використовується у багатьох видах економічної діяльності. З одного боку ІТ-сектор займається розробкою різноманітних продуктів з інтегрованим штучним інтелектом, з іншого боку представлені технології використовуються для протидії цифровим та економічним загрозам у сфері інноваційних інформаційних технологій.

До основних напрямів застосування штучного інтелекту у протидії економічним злочинам в ІТ-секторі відносяться:

1. Виявлення шахрайських операцій. Сфера інформаційних технологій в епоху цифровізації характеризується великою кількістю фінансових транзакцій, які здійснюються усіма учасниками: користувачі за допомогою онлайн-банкінгу

оплачують товари та послуги; компанії здійснюють платіжні операції на ринку B2B тощо. Алгоритми машинного навчання дозволяють ідентифікувати аномальні дії, які неприйнятні для добросовісного користувача. Штучний інтелект дозволяє в процесі ідентифікації використовувати моделі ідентифікації поведінки, доповнюючи систему перевірки необхідністю ведення додаткової персоналізованої інформації або застосування біометричних технологій ідентифікації особи.

2. Боротьба з відмиванням коштів. ІТ-сфера активно використовується злочинцями різних рівнів для легалізації коштів, отриманих внаслідок незаконних операцій (торгівля зброєю та наркотиками, викрадення грошей з банківських рахунків, реалізація контрафактних товарів тощо). На певних етапах у даних суб'єктів незаконної діяльності виникає потреба у відмиванні отриманих коштів шляхом онлайн-платежів, гемблінгу, фейкових стартапів та ІТ-проектів та ін. Використання таких напрямів штучного інтелекту як предиктивна аналітика та алгоритми класифікації на основі великих даних дозволяє ідентифікувати складні схеми з відмивання незаконно отриманих коштів.

3. Протидія кіберзлочинам та фішинговим атакам. Застосування NLP-технологій дозволяє всебічно аналізувати текстовий контент та ідентифікувати протиправні дії сторонніх суб'єктів. До сучасних проблем ІТ-галузі також відносяться боти та фейкові акаунти, які використовуються для незаконного заволодіння приватною інформацією для входу в акаунти з цінними даними та грошовими ресурсами.

4. Аналіз блокчейн-транзакцій. Цифрові активи набули значної популярності серед інвесторів, особливим попитом користуються криптовалюти. Алгоритми глибинного навчання представляють собою багатосарові нейронні мережі, які дозволяють вирішувати проблеми регресії і класифікації. Завдяки застосуванню представленої групи алгоритмів машинного навчання можливо ідентифікувати підозрілі блокчейн-гаманці та мінімізувати ризики втрати цифрових активів [2].

Отже, використання алгоритмів штучного інтелекту в ІТ-секторі з метою забезпечення економічної безпеки є важливим завданням сьогодення. Компанії повинні приділяти достатню увагу обробці великих даних, оскільки високопродуктивні математичні моделі дозволяють мінімізувати ризики втрати грошових ресурсів та цінних даних.

Список літератури:

1. Global Information Services Market Size. URL: <https://finance.yahoo.com/news/latest-global-information-services-market-163000764.html>
2. Impact of AI in Blockchain: Improving Security and Transparency. URL: <https://oyelabs.com/impact-of-ai-in-blockchain-on-security-transparency/#:~:text=One%20of%20the%20key%20ways,substantial%20improvement%20over%20traditional%20methods.>

МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛАНЦЮГІВ СТВОРЕННЯ ВАРТОСТІ ХАРЧОВОЇ ПРОДУКЦІЇ

В епоху глобалізації та високої конкуренції, сучасних викликів і можливостей, зміцнення зв'язків між виробниками сировини, переробними підприємствами й іншими учасниками продовольчої системи, а також – необхідності переходу України від сировинної моделі до моделі з вищою доданою вартістю набуває все більшої актуальності проблема оцінювання ефективності продовольчих ланцюгів створення вартості і виявлення напрямів її зростання.

Найбільшої ефективності ланцюгів створення вартості, з урахуванням підходів ФАО, може бути досягнуто за умови стійких продовольчих систем, тобто систем, які забезпечать насамперед досягнення Цілі 2 Сталого Розвитку (ЦСР) «Нульовий голод». Разом із цим, стійкість продовольчих систем необхідно забезпечити з точки зору економічної, соціальної та екологічної складових на мікро-, макро- і мезорівнях.

Високо оцінюється роль партнерства і конкуренції між ланцюгами поставок, адже від цього залежить оперативна ефективність ланцюгів. Система індексів оцінки такого партнерства базується на чотирьох аспектах: фінансах, клієнтах, внутрішніх процесах, навчанні та зростанні [1].

Дослідники, розглядаючи ефективність ланцюгів постачань, пропонують оцінити її за показниками, які згруповані відповідно до базових процесів ланцюгів постачань: планування (зокрема, прямого впливу – обсяги виробництва, система дистрибуції, точність прогнозів, кількість каналів збуту та виробничі потужності в каналах; зворотного – витрати на утримання запасів та планування, запаси застарілих продуктів, тривалість циклу планування), закупівлі запасів, виробництва, збуту (прямого впливу – кількість отриманих замовлень, замовлень в розрахунку на канал збуту, кількість каналів збуту та напрямів постачань, реалізованих замовлень; зворотного – витрати на управління замовленнями, тривалість реалізації замовлень, кількість скарг та вимог до повернення, частка повернених товарів) й повернення [2].

Ефективність ланцюгів створення вартості на рівні підприємств оцінюються також за показниками фінансового стану, якості обслуговування та продукції, логістики та доданої вартості.

Презентативною є оцінка ефективності ланцюгів створення вартості на засадах кластерної організації. Зокрема, дослідники відмітили ефективність та перспективність поглибленого перероблення зерна пшениці на біоетанол та суттєве зростання доданої вартості за умови використання зернових (кукурудзи і пшениці) для відгодівлі свиней [3].

Для оцінки ефективності продовольчих ланцюгів створення вартості застосовується ABC аналіз витрат, який базується на принципах ранжування

показників та їх класифікації за значущістю. Заданий підхід заснований на принципі менеджменту Парето (двадцять відсотків зусиль забезпечують вісімдесят відсотків результатів) і дозволяє визначити найбільш пріоритетні ланцюжки виробництва та постачання продовольства. Важливими також є методи оцінки ефективності ланцюгів поставок з точки зору взаємодії логістики і маркетингу, а також збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), інтерпретаційного структурного моделювання.

О. Шпичак та О. Боднар надали порівняльний аналіз ланцюгів створення вартості за трьох умов – експорту вже заготовленого зерна; переробки зерна у молоко та м'ясо свиней і довели, що при подальшій переробці на харчових підприємствах зростання доданої вартості в молоці може сягати 8,8, м'ясі – 9,4 рази. Також ефективність експорту продукції глибокої переробки підтверджує відмова України від експорту насіння соняшника, перехід до експорту продукції переробки – олії соняшникової [4].

Отже, оцінити ефективність продовольчих ланцюгів доцільно за показниками зростання доданої вартості у продукції переробки сировини.

У процесі управління ланцюгами поставок продукції розповсюдженою у світі є модель SCOR (Supply Chain Operations Reference), за допомогою якої вибудовуються ефективні та оптимальні ланцюги постачання продукції. Модель включає етапи планування, пошуку ідей, виробництва, логістики, повернення виробів за потреби і враховує найкращі практики та сценарії ланцюгів постачання. З роками застосування моделі розвинулося, були враховані кращі практичні і теоретичні здобутки у цій галузі. [5].

Таким чином, різноманітність методів оцінки ефективності ланцюгів створення вартості свідчить про широкий спектр проблеми, залежно від очікуваних результатів. Тому доцільно на національному рівні запровадити рекомендації щодо оцінки ефективності продовольчих ланцюгів з урахуванням підходів ФАО та особливостей учасників ланцюгів.

Список використаних джерел:

1. Bao Y. Research on supply chain partnership evaluation based on BSC. Information Science and Management Engineering. 2014. 1-3(46). pp.2513-2520. <https://doi.org/10.2495/ISME20133403>.
2. Бочарова Н.А. Основні показники оцінки ефективності ланцюгів постачань. Економіка транспортного комплексу. 2019. вип. 34. С. 128-142. <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2019.34.0.128>.
3. Россоха В.В., Нечипоренко О.М. побудова ланцюгів доданої вартості на засадах кластерної організації виробництва. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.10.12>.
4. Шпичак О.М., Боднар О.В. Вигоди та проблеми експорту зерна з України. Економіка АПК. 2013. № 10. С. 5-15. http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2013_10_3.
5. Чорна О., Попович П., Маяк М., Шевчук О., Фалович Н., Комарніцький С. Підвищення ефективності ланцюгів поставок.

Центральноукраїнський науковий вісник. Технічні науки. 2023. Вип. 7(38). ч.І.
[https://doi.org/10.32515/2664-262X.2023.7\(38\).1.258-265](https://doi.org/10.32515/2664-262X.2023.7(38).1.258-265).

Гринченко Р.В.

д.е.н., професор

Пилипчук Д.І.

здобувач другого рівня вищої освіти

Одеський національний економічний університет (Україна)

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ ЗРОСТАННЯ ПРИБУТКУ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Економіка нашої країни за останній рік зазнала різкого впливу зовнішніх факторів, значних збитків, проявила низький рівень стійкості. Більшість підприємств не змогли адаптуватись до змін навколишнього середовища, були прийняті неправильні або несвоєчасні управлінські рішення. Таким чином, в Україні простежується тенденція до зниження прибутку підприємств, отриманого від ведення господарської діяльності. Галузі економічної діяльності стають більш збитковими, що стримує розвиток та розширення суб'єктів господарювання. Даний фактор має негативний вплив на економіку країни в цілому, оскільки обмежені можливості розвитку підприємств впливають на скорочення виробленого валового внутрішнього продукту й Україна стає все більш імпортозалежною державою [1].

В умовах глобалізації та зростання конкуренції на ринку транспортних послуг проблема забезпечення стабільного зростання прибутковості підприємств набуває особливої актуальності. Прибуток виступає основним фінансовим результатом діяльності компанії, від якого залежить можливість інвестицій у розвиток, підвищення конкурентоспроможності та розширення ринкової присутності. Стратегічне управління орієнтоване на формування довгострокових напрямів підвищення ефективності, що передбачає врахування як внутрішніх ресурсів підприємства, так і зовнішнього середовища.

У сучасних умовах транспортна галузь стикається зі значними викликами, зумовленими динамічними змінами у зовнішньому середовищі та військовим станом. Економічна нестабільність, політичні ризики, глобалізація ринків та впровадження нових технологій створюють ситуацію невизначеності, в якій транспортні підприємства мають діяти. У таких умовах для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності необхідне чітке стратегічне планування. Стратегічні напрямки зростання прибутку транспортного підприємства включають: оптимізацію логістики, розширення послуг (наприклад, комплексні транспортні рішення), інвестиції в інфраструктуру та технології, управління витратами та ціноутворення, а також розвиток нових ринків. Важливо також фокусуватися на якості обслуговування клієнтів та стійкому розвитку бізнесу. Одним із базових напрямів підвищення прибутку є зниження собівартості перевезень за рахунок раціонального використання ресурсів. Йдеться про впровадження енергозберігаючих технологій, використання систем моніторингу, витрат палива, зменшення порожніх пробігів тощо.

Дослідження показують, що успішні транспортні компанії не обмежуються виключно перевезеннями, а надають додаткові логістичні сервіси: складське зберігання, експедирування, страхування вантажів тощо. Це формує нові джерела доходів і дозволяє задовольняти потреби клієнтів комплексно. Сучасний етап розвитку транспорту неможливий без цифровізації. Використання GPS-навігації, систем диспетчеризації, автоматизації документообігу та аналітики сприяє скороченню витрат часу та підвищенню ефективності. Інноваційні рішення дозволяють підвищити прозорість операцій і прогнозованість попиту. Задоволення потреб споживача є ключовим чинником конкурентоспроможності підприємства. Для транспортних компаній це означає підвищення надійності перевезень, запровадження програм лояльності, адаптацію тарифів та персоналізацію обслуговування.

Цифрові технології кардинально змінили підходи до управління ланцюгами постачання, надаючи бізнесу ефективні інструменти для оптимізації процесів і підвищення продуктивності. Завдяки таким інноваціям, як штучний інтелект, машинне навчання, Інтернет речей (IoT), блокчейн та розвинена аналітика даних, компанії отримали змогу здійснювати моніторинг у режимі реального часу, використовувати прогнозу аналітику та оперативно реагувати на зміни. Це, у свою чергу, дозволяє ефективніше керувати ризиками, знижувати витрати, підвищувати якість обслуговування клієнтів і зміцнювати стійкість логістичних систем [2].

Вихід на нові географічні ринки та співпраця з міжнародними компаніями створюють додаткові можливості зростання прибутку. Особливо перспективним є розвиток міжнародних вантажних перевезень у контексті євроінтеграційних процесів України. Ефективність роботи транспортного підприємства значною мірою залежить від професійного рівня працівників. Підвищення кваліфікації, система мотивації та розвиток корпоративної культури є важливими чинниками результативності.

Попри велику кількість складнощів, значні ризики на теперішній час, численні руйнації інфраструктури, профільні фахівці вказують на значні перспективи розвитку сектору транспорту та логістики.

Таким чином, стратегічні напрями зростання прибутку транспортного підприємства мають комплексний характер та включають оптимізацію витрат, диверсифікацію послуг, впровадження інновацій, підвищення якості сервісу, освоєння нових ринків і розвиток кадрового потенціалу. Реалізація цих заходів створює основу для довгострокового та стійкого розвитку підприємства в умовах динамічного ринку транспортних послуг.

Список використаних джерел

1. Пеняк Ю., Руденко А. Тенденції показників фінансових результатів українських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 30. [URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-46](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-46) (дата звернення 20.08.2025).
2. Ареф'єва О.В., Побережна З.М. Стратегічне управління інноваційністю бізнес-процесів підприємства на конкурентних ринках. *Бізнес Інформ*. 2019. № 11. С. 108–116.

СТАТИСТИЧНІ МЕТОДИ АНАЛІЗУ РИЗИКІВ ЯК ОСНОВА УПРАВЛІННЯ НИМИ

В умовах війни, яка триває в Україні, підприємства змушені адаптуватися до складної та нестабільної ситуації, що породжує численні ризики – як зовнішнього, так і внутрішнього характеру. Визначення і оцінка цих ризиків є необхідною умовою для ефективного управління підприємством, адже від якості цього процесу залежить здатність підприємства адаптуватися до змін середовища та забезпечувати свою фінансову стабільність і конкурентоспроможність. Основою для управління ризиками є їхній аналіз, який включає як якісні, так і кількісні методи оцінки загроз для подальшої розробки ефективних рішень.

Аналіз ризиків передбачає ідентифікацію потенційних загроз та оцінку їхніх ймовірностей, а також визначення можливих наслідків для підприємства. Однак для того, щоб цей процес був не тільки точним, але й практичним у реальному бізнес-контексті, застосовуються різноманітні кількісні методи оцінки ризиків. Це дозволяє перетворити абстрактні загрози на вимірювані та аналізовані величини, що є основою для прийняття управлінських рішень.

Статистичні методи аналізу ризиків базуються на використанні історичних даних та математичних моделей для визначення ймовірності реалізації конкретних подій і оцінки можливих збитків. Ці методи дозволяють отримати точнішу інформацію про потенційні загрози та допомагають зробити більш обґрунтовані прогнози щодо можливих наслідків для підприємства [1, с. 68].

Один із найбільш розповсюджених підходів – це використання теорії ймовірностей, що дозволяє оцінити ймовірність настання того чи іншого ризику на основі аналізу попередніх подій або зовнішніх факторів. Наприклад, у разі оцінки ризику виробничого зупинення можна розрахувати ймовірність таких подій на основі статистики аварій на подібних підприємствах. Це дає змогу врахувати варіативність і невизначеність в майбутніх подіях і адаптувати стратегію управління ризиками відповідно до цих даних.

Ще одним важливим інструментом є методи економіко-математичного моделювання, зокрема застосування розподілу ймовірностей для оцінки частоти та величини потенційних збитків. Моделювання на основі статистичних розподілів (наприклад, нормальний, експоненціальний, біноміальний розподіли) дозволяє передбачити, яким чином ризики можуть вплинути на фінансові результати підприємства за різних сценаріїв.

Використання методів варіаційного аналізу, таких як аналіз чутливості, дає можливість оцінити, наскільки зміни в одному чи кількох параметрах можуть вплинути на загальний рівень ризику. Це дозволяє бізнесу зрозуміти, які змінні мають найбільший вплив на ймовірність і величину ризиків, і вжити відповідних заходів для їх контролю або пом'якшення.

Ще одним потужним інструментом є метод Монте-Карло, який передбачає використання комп'ютерного моделювання для чисельного вирішення складних задач, що пов'язані з оцінкою ризиків. За допомогою цього методу можна генерувати тисячі можливих сценаріїв розвитку подій, що дозволяє аналізувати розподіли ймовірностей і виявляти найбільш вірогідні варіанти розвитку ситуацій. Цей метод є особливо корисним у випадках, коли існує висока невизначеність щодо майбутніх подій або коли прямі розрахунки ризиків є занадто складними.

Застосування кореляційно-регресійного аналізу дозволяє виявити взаємозв'язки між різними факторами ризику та оцінити, як зміни в одних показниках можуть впливати на інші. Це є важливим інструментом для побудови прогнозних моделей, що дають змогу ідентифікувати потенційні ризики, що виникають через взаємодію різних економічних або організаційних процесів.

Застосування кількісних, і в першу чергу статистичних, методів має низку переваг. По-перше, вони дозволяють об'єктивно оцінити ймовірність реалізації різних загроз, що дає можливість приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. По-друге, статистичні методи дозволяють мінімізувати вплив людського фактору на процес оцінки ризиків, що є важливим для підвищення надійності результатів. Крім того, вони забезпечують точність у прогнозуванні і дозволяють розробляти ефективні стратегії для мінімізації ризиків.

Незважаючи на це, слід відмітити, що статистичні методи не дають абсолютних гарантій щодо майбутнього, оскільки вони засновані на минулих даних, які можуть не повністю відображати всі зміни в умовах бізнесу. Тому ці методи повинні застосовуватися в комплексі з іншими підходами до управління ризиками, що включають якісну оцінку, експертні думки та сценарний аналіз.

Одержані в результаті аналізу дані використовуються для формування політики управління ризиками, розробки планів реагування, впровадження системи контролю, а також для моніторингу ефективності заходів впливу на ризики. Таким чином, підприємство отримує можливість не просто реагувати на вже реалізовані загрози, а й діяти на випередження, формуючи систему управління ризиками [2, с. 29].

У підсумку можна зазначити, що ризик-менеджмент – це не лише технічна функція, а стратегічна потреба для підприємства. Адже здатність прогнозувати та управляти загрозами – одна з ключових умов виживання в умовах невизначеності. Чіткий, гнучкий та аналітично обґрунтований підхід до управління ризиками є основою для збереження довіри з боку інвесторів, партнерів і клієнтів, а отже – запорукою стабільного функціонування бізнесу навіть у найскладніших обставинах.

Список використаних джерел:

1. Шурда К. Е. Методи якісного та кількісного аналізу ризиків. *Економіка*. 2020. № 4. С. 64-72.
2. Самойленко В. В. Особливості формування системи управління ризиками на підприємстві. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2022. Том 33 (72), № 1. С. 28-33.

Смоловик Л.Р.
к.т.н., доцент
ІФНТУНГ(Україна)
Тимофійчук Х.
студентка ІЕМ

ВИКОРИСТАННЯ СТУДЕНТАМИ МАТЕМАТИЧНИХ МЕТОДІВ ПРИ МОДЕЛЮВАННІ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується глибокими змінами в усіх її сферах, що впливають на систему управління. Здійснення раціонального управління всією економічною системою з урахуванням змін кожного виду елементів, вирішення конфліктних ситуацій неможливо без застосування економіко-математичного інструментарію. Математичні методи допомагають вирішувати складні задачі оптимізації, прогнозування, моделювання поведінки ринків, дозволяють планувати, організовувати, мотивувати та контролювати підприємницьку діяльність з метою досягнення запланованої мети. Побудова оптимізаційних економіко-математичних моделей – складний процес, який вимагає глибоких знань з економічної теорії та математичного інструментарію. За допомогою математичного моделювання економічних процесів можна прогнозувати ринкові тенденції, розраховувати оптимальні стратегії бізнесу, аналізувати фінансові ризики та багато іншого.

При дослідженні економічних процесів можна застосовувати як традиційні математичні методи (елементи математичного аналізу, лінійної алгебри, лінійного і нелінійного програмування, ймовірно-статистичні методи, елементи теорії випадкових процесів), так і більш модифіковані їх варіанти, що передбачають розв'язання конфліктних ситуацій (теорія ігор, теорія статистичних рішень, прогнозування, математичні моделі нечітких множин) [1].

Ознайомлення студентів економічних спеціальностей з економіко-математичними методами розпочинається з першого курсу при вивченні вищої математики, дослідження операцій, теорії ймовірностей та математичної статистики. Проникнення математичного апарату в економіку створює базу для розробки і розвитку методів економічного аналізу, економетрії, математичного програмування, економічної статистики. Саме математична база дає можливість студентам надалі вивчати і аналізувати складні економічні системи. Зокрема матричне представлення економічних процесів є одним з найбільш ефективних методів аналізу зв'язків між різними елементами економічної системи. Найвідомішим прикладом матричного підходу є відома модель “витрати-випуск” В.Леонтьєва, яка дозволяє оцінити взаємозв'язки між галузями економіки. Матричне представлення дозволяє прогнозувати обсяги виробництва, необхідні для задоволення попиту, аналізувати ефективність розподілу ресурсів і мінімізацію витрат, дозволяє оцінити вплив змін в окремих галузях на економіку в цілому [2].

Методи диференціального числення використовуються при аналізі темпів змін економічних показників і прийнятті оптимальних рішень. Похідну

застосовують при дослідженні таких важливих аспектів, як прибуток, витрати, попит, пропозиція та ефективність виробництва. Граничний аналіз широко застосовується у мікроекономіці для прийняття рішень щодо виробництва, ціноутворення та розподілу ресурсів, досліджуються економічні процеси не лише в закінченому вигляді, а й у вигляді їх постійної зміни.

Не менш важливу роль відіграє інтегральне числення при моделюванні та аналізі економічних процесів. Використання визначених інтегралів дозволяє обчислювати сумарні величини, такі як сумарний дохід при заданій функції, що описує зміну доходу з часом, обсяг виробництва при відомій функції продуктивності, оптимізувати витрати витрати і доходи шляхом обчислення споживчого надлишку і багато інших на основі відомих змінних величин. Це допомагає підприємствам визначити оптимальні ціни на продукцію та оцінити ефективність цінової політики.

Загалом, застосування математичного апарату в сфері економіки та бізнесу дозволяє більш точно моделювати та аналізувати складні процеси, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень та підвищенню ефективності діяльності підприємств.

Список використаних джерел:

1. Ларченко О.В. Аналіз ефективності застосування математичних методів моделювання в економіці. Вісник Херсонського національного технічного університету. Херсон, 2023. N2(85). С.163-167.
2. Семчишин Л.М. Динамічні математичні моделі в економіці. Вісник Тернопільського національного економічного університету. Тернопіль: Економічна думка, 2008. Випуск 3. С. 123-129.

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

KRITISCHE ANALYSE DES ÜBERGANGS ZU WASSERSTOFFENERGIE: DEUTSCHE ERFAHRUNGEN

1. Einführung

Deutschland hat 9 Mrd. Euro für die Nationale Wasserstoffstrategie bis 2030 bereitgestellt [1]. Diese Studie analysiert die Umsetzung anhand von 250+ Projekten. Studien des Fraunhofer ISI (2022) belegen ein signifikantes Potenzial zur CO₂-Reduktion im Industriesektor [2].

2. Projekte und Finanzierung

Tabelle 1

Übersicht der Wasserstoffprojekte in Deutschland (2020-2025)

Sektor	Anzahl Projekte	Staatliche Mittel (Mio. €)	Private Investitionen (Mio. €)	CO ₂ -Reduktion (kt/Jahr)
Industrie	95	3.800	2.200	1.250
Energie	73	2.900	1.800	850
Transport	55	1.500	950	420
Sonstige	27	800	550	180

Quelle: Fraunhofer ISI (2024), BMWi (2023) [2;1].

3. Fallstudie

Projekt SALCOS (Salzgitter AG):

- Investitionen: 1,55 Mrd. € (300 Mio. € Subventionen)
- Technologie: Direktreduktion mit H₂ (100 MW Elektrolyseur)
- Ergebnisse:
 - CO₂-Reduktion: 40% bis 2026
 - H₂-Anteil: 30% der Produktion
 - ROI: 11,4% (ab 2032)

Tabelle 2

Kennzahlen des Stahlprojekts

Parameter	2023	2026 (Plan)
H ₂ -Anteil (%)	15	30
Investitionen (Mio. €)	650	1.550
CO ₂ -Reduktion (%)	10	40

Quelle: Salzgitter AG [3]

4. Ökonometrische Analyse

Methodik:

Die Analyse basiert auf:

- Daten von 217 Industrieprojekten (Agora Energiewende, 2023)
- Fallstudie SALCOS (Salzgitter AG, 2023)
- Ökonometrischen Modellen (Müller & Schmidt, 2023)

Ergebnisse

$$\ln(\Delta CO_2) = 1,214 - 0,148 \cdot \ln(Inv) \quad (1). \\ (R^2=0,887, p<0,01)$$

wobei:

- ΔCO_2 = CO_2 -Emissionsreduktion [%];
- Inv = Investitionsvolumen in Wasserstofftechnologien [Mio. €];
- 1,214 = Konstante (Basisemissionsniveau);
- -0,148* = Elastizitätskoeffizient (Investitionssensitivität);

Statistische Kennwerte:

- R^2 = Bestimmtheitsmaß;
- p = Signifikanzniveau;

5. Schlussfolgerungen

1. Industrieprojekte zeigen höchste CO_2 -Reduktion pro investiertem Euro
2. Erforderliche Maßnahmen:
 - Erhöhung der Subventionen für KMU
 - Beschleunigung der Infrastrukturentwicklung
 - Harmonisierung der EU-Standards
 - Staatliche Förderung ($\geq 30\%$ der Investitionskosten)
 - Branchenübergreifende Kooperation

Literaturverzeichnis

1. Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz. Nationale Wasserstoffstrategie. – 2023. – URL: <https://www.bmwk.de>
2. Fraunhofer ISI. Wasserstoff-Roadmap. – 2022. – URL: <https://www.isi.fraunhofer.de>
3. Agora Energiewende. Wasserstoffprojekte-Datenbank. – 2023. – URL: <https://www.agora-energiewende.de>
4. Salzgitter AG. SALCOS-Nachhaltigkeitsbericht. – 2023. – URL: <https://www.salzgitter-ag.com>

РОЛЬ ЕЛЕКТРОЕНЕРГІЇ У ДЕКАРБОНІЗАЦІЇ МЕТАЛУРГІЇ: ВИКЛИКИ «ЗЕЛЕНОГО» ПЕРЕХОДУ

Декарбонізація металургії є одним з ключових напрямів європейської кліматичної політики, який означає не лише відмову від коксу і перехід на нові низьковуглецеві технології виплавки сталі, а й кардинальну зміну енергетичної архітектури. Нові технології виробництва сталі, насамперед виплавка сталі в електродугових печах на основі заліза прямого відновлення (DRI-EAF), суттєво підвищують електроємність виробничого процесу. Зокрема, споживання електроенергії в DRI-EAF технологіях, що використовують природний газ, у 8 разів більше, ніж в традиційній доменно-конвертерній технології (BF-BOF) [1]. У випадку використання «зеленого» водню в DRI-EAF різниця в споживанні електроенергії на тонну сталі збільшується до майже 40 разів.

Внаслідок декарбонізації металургійного виробництва, згідно з оцінками Eurofer, споживання електроенергії у європейській металургійній промисловості зросте у 2,2 рази до 2030 року та в понад 5 разів до 2050 року, сягнувши 400 ТВт·год на рік. Близько 230 ТВт·год з цього обсягу буде використовуватися для електролізу води з метою виробництва «зеленого» водню [2, с. 3].

Таким чином, електроенергія стає стратегічним ресурсом для «зеленої» трансформації металургії, і саме її наявність та вартість визначатимуть темпи й масштаби декарбонізації. Це робить вартість електроенергії критично важливою для економіки виробництва сталі. Так, якщо за ціни \$50/МВт·год частка електроенергії у собівартості DRI-EAF сталі, виробленої з використанням «зеленого» водню, може скласти 23-27%, то за умови зростання ціни до \$100/МВт·год ця частка може перевищити 40% [розрахунки автора на основі 3].

Країни з дешевою електроенергією, отриманою з низьковуглецевих джерел (сонце, вітер, гідро- та атомна енергія), матимуть значну перевагу. Зокрема, Франція, де завдяки розвиненій атомній енергетиці середня ціна електроенергії на ринку на добу наперед у 2024 році становила €58/МВт·год, або Іспанія (€63/МВт·год за рахунок сонячної генерації) [4, с. 25].

Проте активний розвиток відновлювальної енергетики (ВДЕ) в ЄС призводить до низки проблем. Зокрема, через нестабільність ВДЕ на ринку спостерігається висока волатильність цін: у 2024 р. протягом 70% днів протягом доби спостерігались коливання цін на електроенергію, що перевищували €50/МВт·год [4, с. 6]. Окрім того, в години пікового виробництва ВДЕ фіксуються негативні ціни на електроенергію через перенасичення ринку. Відсоток днів, протягом яких ціни були негативними, зріс з 0,2% у 2022 р. до 2,8% у 2024 р. [4, с. 32]. Наявні обсяги балансувальних потужностей, здатні згладити коливання у виробництві ВДЕ, не є достатніми, водночас діючі балансувальні потужності працюють на природному газі, якій переважно імпортується.

Ситуація в Україні ще складніша. У 2024 році середня ціна на електроенергію на РДН становила €112/МВт·год, що перевищує показники більшості країн ЄС. До того ж, українська генерація потерпає від воєнних пошкоджень і дефіциту маневрених потужностей. Вимушене зростання частки ВДЕ без супровідного розвитку зберігання електроенергії та гнучких балансувальних потужностей лише загострює проблеми.

Реалізація цілей з декарбонізації металургії як в ЄС, так і в Україні, неможлива без глибокої трансформації енергетичного сектору, яка включатиме:

- забезпечення доступності достатніх обсягів електроенергії за конкурентними цінами шляхом розбудови низьковуглецевої генерації (ВДЕ + атомна енергетика) і мережевої інфраструктури;
- підвищення гнучкості енергосистеми для балансування виробництва ВДЕ і атомної енергії (будівництво маневрених генеруючих потужностей, а також систем накопичення і зберігання енергії);
- створення ринкових умов, які б, з одного боку, підтримували інвестиції в розвиток генерації, а з іншого боку, не обтяжували промислових споживачів через надмірне зростання енергетичних витрат.

Для України перелічені завдання є стратегічними у довгостроковій перспективі. Успіх декарбонізації промисловості, зокрема металургії, залежатиме від того, наскільки ефективно держава зможе сформувати енергетичну політику, орієнтовану на довгострокову цінову стабільність, кліматичну нейтральність і промислову конкурентоспроможність.

Список використаних джерел:

1. Flexibility options in a decarbonising iron and steel industry / Boldrini A. et al. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. Vol. 189. Part B. Article 113988. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rser.2023.113988>.
2. The European steel industry recommendations on industrial demand side response: position paper / Eurofer. URL: https://www.eurofer.eu/assets/publications/position-papers/the-european-steel-industry-recommendations-on-industrial-demand-side-response/202403-EUROFER-Position-Paper-Industrial-Demand-Side-Response_Final.pdf (date of access: 21.07.2025).
3. Low-carbon technologies for the global steel transformation. A guide to the most effective ways to cut emissions in steelmaking / Wido K. Witecka et al. Berlin: Agora Industry, 2024. URL: https://www.agora-industry.org/fileadmin/Projekte/2021/2021-06_IND_INT_GlobalSteel/A-IND_324_Low-Carbon-Technologies_WEB.pdf (date of access: 21.07.2025).
4. Key developments in European electricity and gas markets. 2025 monitoring report / European Union Agency for the Cooperation of Energy Regulators. URL: https://www.acer.europa.eu/sites/default/files/documents/Publications/2025_ACER_Gas_Electricity_Key_Developments.pdf (date of access: 21.07.2025).

Дьордяй В.П.
старший викладач
Маркович К.Ю.
судовий експерт
Закарпатський НДЕКЦ МВС (Україна)

ЗАСТОСУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ АЛЬТЕРНАТИВНИХ ДЖЕРЕЛ ЖИВЛЕННЯ ПІД ЧАС BLACKOUT: ПЛЮСИ ТА НЕДОЛІКИ

Енергетична стабільність є одним із ключових чинників забезпечення безперервного функціонування підприємств. В умовах тривалих або раптових порушень енергопостачання (так званих blackout), підприємства зіштовхуються з серйозними виробничими, логістичними та фінансовими ризиками. Особливо актуальною ця проблема стала в Україні в період 2022–2024 років у зв'язку з масованими атаками на енергетичну інфраструктуру, що спричинило масштабні перебої з електропостачанням по всій території країни.

Відсутність доступу до електроенергії під час блекаутів не лише знижує продуктивність підприємств, але й призводить до порушення контрактних зобов'язань, псування сировини, відтоку клієнтів та втрати конкурентних позицій. У таких умовах усе більше суб'єктів господарювання звертаються до альтернативних джерел живлення – сонячних панелей, вітрових установок, генераторів, систем накопичення енергії, біоенергетичних рішень тощо – як засобу підвищення енергетичної автономії [2].

Однією з головних переваг використання альтернативних джерел живлення (АДЖ) є можливість підтримання безперервної роботи виробничих ліній, ІТ-інфраструктури, систем охолодження та інших критичних функцій. Це дозволяє уникнути втрат, пов'язаних із простоєм або псуванням продукції. У випадку підприємств з безперервним циклом виробництва (наприклад, у харчовій, фармацевтичній чи хімічній галузях) така стабільність є вирішальною [3].

Попри численні переваги, впровадження таких систем супроводжується низкою викликів. Початкові інвестиції в АДЖ (сонячні панелі, вітрові установки, інвертори, акумулятори) є суттєвими. Для малих і середніх підприємств це може стати фінансовим бар'єром, особливо в умовах післякризового відновлення [1; 2].

Сонячні та вітрові електростанції мають нестабільну продуктивність. У похмуру погоду, взимку або при відсутності вітру генерована енергія може не відповідати потребам підприємства. Це знижує надійність постачання без резервного обладнання (генератори, акумулятори) [2; 3].

Підключення АДЖ до внутрішніх енергомереж підприємства вимагає наявності досвідченого персоналу, спеціалізованого обладнання та дотримання нормативів безпеки.

У сучасних умовах енергетичної нестабільності, спричиненої військовими діями, кібератаками та зношеністю енергетичної інфраструктури, альтернативні джерела живлення відіграють дедалі важливішу роль у забезпеченні енергетичної стійкості підприємств. Таким чином, застосування альтернативних

джерел живлення підприємствами під час blackout є стратегічно важливим напрямом, що потребує не лише технічної готовності, а й державної підтримки, наукового супроводу та участі бізнесу у формуванні сталої енергетичної політики.

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт Держенергоефективності – головного енергоменеджера країни. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. URL: <https://saee.gov.ua>.
2. Кобець О. М., Сидоренко В. П. Альтернативна енергетика: технології, економіка, менеджмент. – К.: НУХТ. 2022.
3. Криворучко С. Ю. Використання фотоелектричних систем у промисловості: технічний та економічний аспект. Вісник енергетики та економіки. 2023.

Козлов Я.М.,
к.т.н., доцент
Подолинний І.О.,
аспірант

ННІ «Український державний хіміко-технологічний університет»
Українського державного університету науки і технологій (Україна)

ЕКОНОМІЧНА ДОЦІЛЬНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ АВТОНОМНИХ ЕНЕРГОСИСТЕМ У ТЕПЛИЧНИХ ГОСПОДАРСТВАХ

В умовах зростаючого енергетичного дефіциту та постійного підвищення тарифів на енергоносії постає гостра потреба у пошуку ефективних підходів до енергозабезпечення агропромислових підприємств, зокрема тепличних господарств. Проблематика енергоефективності в цій галузі є критично важливою з точки зору зменшення експлуатаційних витрат та підвищення конкурентоспроможності аграрного виробництва.

Одним із перспективних напрямів є використання автономних гібридних систем енергозабезпечення, побудованих на базі відновлюваних джерел енергії (ВДЕ), таких як сонячна та вітрова енергія. Це дозволяє не лише забезпечити енергонезалежність тепличних господарств, але й істотно знизити їх витрати на електро- та теплопостачання. За сучасних економічних умов таке технічне рішення може стати рушієм зниження собівартості продукції та підвищення енергетичної безпеки підприємств.

Розроблена система включає повітряні полімерні сонячні колектори типу ПСК-ВС2-2, акумулятор тепла на основі композиційних матеріалів з підвищеною теплоємністю, автономну світлодіодну систему досвітлення та гібридну систему генерації електроенергії (фотоелектричні панелі у поєднанні з малою вітроустановкою) [1-3]. Всі елементи об'єднані у функціонально збалансований комплекс, який здатен працювати незалежно від централізованих джерел живлення.

Економічний ефект впровадження подібної системи полягає у:

- скороченні витрат на традиційні енергоносії до 70%;
- зменшенні витрат на сезонне опалення та охолодження завдяки використанню накопичувальної ґрунтової системи;
- можливості реалізації надлишків електроенергії за «зеленим тарифом»;
- зниженні залежності від коливань ринку енергоресурсів;
- підвищенні врожайності за рахунок подовження світлового дня.

З метою оцінки економічної ефективності впровадження автономного тепличного комплексу на базі вітрової та сонячної енергії, було проаналізовано витрати на реалізацію типової системи згідно кошторису, який наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Локальний кошторис на середньостатистичну теплицю

Найменування	Марка	Кількість, шт	Ціна , грн	Вартість, грн
Вітряк на 2 кВт	With Mounting Base	1	13680	13680
Акумулятор	Redodo 12V 100Ah	1	9973	9973
Контролер	MPPT Charge Controller Solar & Wind Hybrid System 3000w	1	10341	10341
LED панелі	100W Full Spectrum LED Grow Light UV/IR Plant Lamp Energy-Saving with Hanging Stands for Herbs/Vegetables Indoor Garden	20	1800	36000
Фото панелі	Leapton 650 Вт	4	4160	16640
Разом				86634

Для типової малої теплиці ($40 \div 60 \text{ м}^2$) середнє споживання електроенергії (охолодження/вентиляція/освітлення) становить $\sim 15\,000 \text{ кВт}\cdot\text{год/рік}$. З урахуванням вартості електроенергії на рівні $4,32 \text{ грн/кВт}\cdot\text{год}$ річна вартість енергопостачання складе $64\,800 \text{ грн}$. Запропонована теплиця покриває приблизно 80% потребу, тобто річна економія становить $51\,840 \text{ грн}$.

Отже, термін окупності запропонованого рішення складе 1,67 року, ROI (рентабельність інвестицій) $\approx 59,8\%/рік$, а NPV за 5 років (дисконтування 15%) $+104\,500 \text{ грн}$. Це свідчить про високу економічну доцільність та інвестиційну привабливість запропонованої технології. З огляду на виклики кліматичної адаптації, впровадження подібних систем також сприятиме виконанню екологічних та соціальних зобов'язань підприємств у рамках концепції сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Енергоощадні тепличні комплекси/ Козлов Я.М., Ковальов С.В., Подолинний І.О. // 50 Міжнародна науково-практична конференція «Інноваційна освіта: проблеми та перспективи наукових досліджень» (4-6 грудня 2024 р.) Штутгарт, Німеччина – с. 246-248;
2. Structure and adsorption properties of the composites ‘silicagelesodium sulphate’, obtained by solegel method [Text] / К.М. Sukhyu, Е.А. Belyanovskaya, Y.N. Kozlov, [et al.] // Applied Thermal Engineering. – 2014. – № 64. – р. 408–412;
3. Пат. 41237 А Україна, МПК F24J 2/06. Сонячний колектор / Сухий М.П., Козлов Я.Н., Сухий К.М. (Україна); заявник та патентовласник ДВНЗ «Укр. держ. хім.-техн. ун-т». № u200814843; заявл. 23.12.2008; опубл. 12.05.2009, бюл. № 9 – 4 с.

Козлов Я.М.,

к.т.н., доц.

Швець С.О.,

аспірант

ННІ «Український державний хіміко-технологічний університет»
Українського державного університету науки і технологій (Україна)

ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ РОЗВИТКУ МАЛОЇ ВІТРОЕНЕРГЕТИКИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕНЕРГОНЕЗАЛЕЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

У роботі розглянуто економічну доцільність впровадження малих вітроенергетичних установок (ВЕУ) на підприємствах у контексті забезпечення енергоне залежності та зниження експлуатаційних витрат. Особливу увагу приділено підвищенню надійності та довговічності лопатей ВЕУ шляхом удосконалення технології 3D-друку орієнтовано-структурованих матеріалів.

З огляду на зростання вартості енергоресурсів, геополітичну нестабільність та підвищені вимоги до енергоефективності, впровадження автономних систем енергозабезпечення на основі ВДЕ (зокрема, вітру) є економічно виправданим рішенням для підприємств.

Малі ВЕУ дозволяють знижувати залежність від централізованих мереж, мають низькі витрати на обслуговування, ефективно працюють за помірних швидкостей вітру, зокрема в Україні, і можуть бути інтегровані в гібридні системи з сонячними, біогазовими електростанціями [1].

Встановлення малої ВЕУ потужністю 3–5 кВт може забезпечити економію до 50 тис. грн на рік. З урахуванням терміну служби до 15 років, потенційний ефект перевищує 600–700 тис. грн. За розрахунками, точка беззбитковості досягається приблизно на 5 році експлуатації (рис. 1).

Запропоновано використання технології 3D-друку з орієнтованою внутрішньою структурою, що дозволяє підвищити міцність лопатей на 30–50 % і знизити масу на 15–20 %, що покращує надійність та зменшує навантаження на вузли ВЕУ [2, 3].

Найперспективніші регіони для впровадження – південні та центральні області України з середньорічною швидкістю вітру понад 5 м/с.

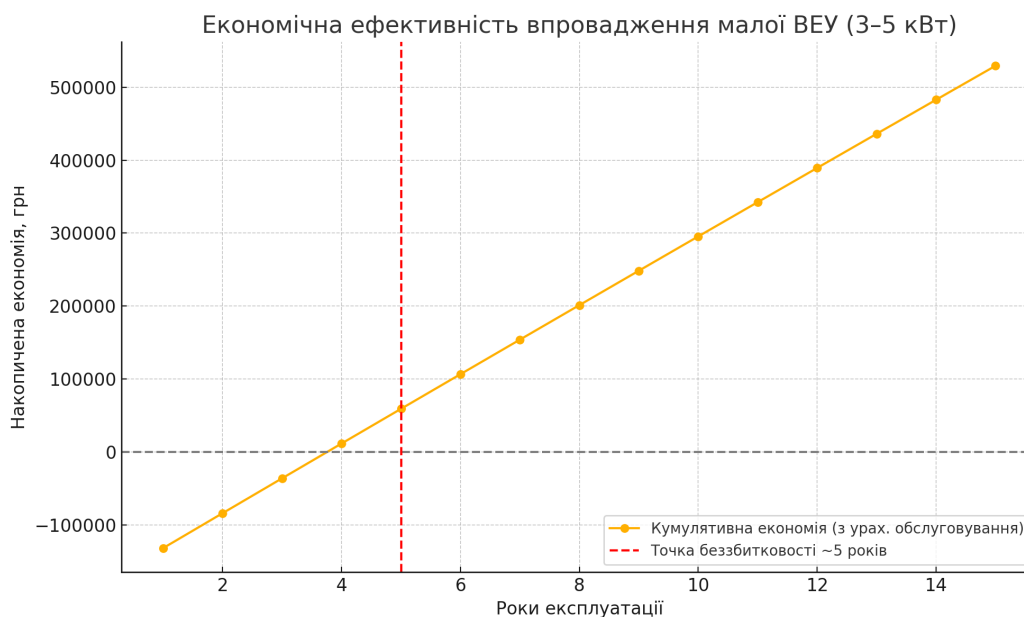


Рис. 1. Кумулятивна економія від впровадження малої ВЕУ

Інтеграція малих вітроенергетичних систем у виробничу інфраструктуру підприємств сприяє підвищенню енергетичної безпеки, зниженню операційних витрат і створенню передумов для сталого розвитку. Подальше зниження вартості завдяки локалізації виробництва елементів ВЕУ, зокрема за рахунок 3D-друку лопатей, відкриває нові економічно ефективні шляхи для масового впровадження відновлюваної енергетики в промисловість.

Список використаних джерел:

1. Основи вітроенергетики: підручник / Г. Півняк, Ф. Шкрабець, Н. Нойбергер, Д. Ципленков; М-во освіти і науки України, Нац. гірн. ун-т. – Д.: НГУ, 2015. – 335 с.
2. Козлов Я.М., Малі вітроенергетичні установки – запорука енергонезалежності України / Я.М. Козлов, М.О. Дацко, А.В. Шибка, С.В. Ковальов // XI Міжнародна науково-практична інтернет-конференція здобувачів вищої освіти та молодих учених «Хімія і сучасні технології». – Т. V. – Дніпро: ДВНЗ УДХТУ, 2023. – с. 46–47.
3. Підвищення міцності та довговічності лопатей вітрових електростанцій малої потужності/ Козлов Я.М., Ковальов С.В., Дацко М.О. та інші//«Екологія. Довкілля. Енергозбереження» – 2024»: Збірник матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції «Екологія. Довкілля. Енергозбереження» (19 грудня 2024 року, Полтава). Полтава: НУПП, 2024. – с. 174-176

Корженівська Н.Л.
д.е.н., професор
ЗВО «ПДУ» (Україна)
Пономаренко Є.О.
аспірант
ЗВО «ПДУ» (Україна)

ЕКОНОМІЧНІ РИЗИКИ РОЗВИТКУ ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ РЕГІОНУ

Розвиток відновлюваної енергетики є важливим компонентом переходу до низьковуглецевої економіки, підвищення енергетичної незалежності та забезпечення сталого розвитку регіонів. Однак, реалізація проєктів у такій сфері супроводжується низкою економічних ризиків, які можуть обмежити ефективність інвестицій, гальмувати впровадження інноваційних технологій та знижувати соціально-економічну віддачу. У цьому контексті аналіз ризиків є критично важливим для формування ефективної регіональної енергетичної політики. Ключовими економічними ризиками розвитку відновлюваної енергетики на регіональному рівні є наступні (рис. 1).



Рис. 1. Економічні ризики розвитку відновлюваної енергетики на регіональному рівні (згруповано авторами)

Економічні ризики енергетичного переходу тісно пов'язані з коливаннями цін, змінами на світових енергетичних ринках, а також впливом тарифної політики держав і міжнародних економічних союзів. Усе це суттєво впливає на рівень конкурентоспроможності та економічної безпеки інвесторів у сфері альтернативної енергетики. Існують значні ризики при переході до нових технологічних укладів та впровадження відновлюваної енергетики, пов'язані з конкуренцією на рівні держав та боротьбу за відповідні ресурси. Світова енергетика створювалася і продовжує розвиватися залежно від умов та ресурсів конкретних регіонів і територій. Передбачається, що багато регіональних

відмінностей в енергетиці будуть вирішуватись за рахунок впливу глобалізації. [1]. Однак боротьба за ресурси спостерігається і у наш час, що проявляється окремими конфліктами та військовою агресією.

У процесі забезпечення сталого розвитку Україна зіштовхується з низкою ризиків економічного, соціального, екологічного та інституційного характеру. Вони можуть суттєво перешкоджати реалізації стратегій сталого розвитку, зменшувати їхню результативність і гальмувати перехід до нової економічної моделі. Тому важливим завданням є проведення аналізу цих ризиків для формування ефективних заходів щодо їхнього зниження та подолання [2]. Особливе місце серед цих загроз посідають економічні ризики, характерні для регіонального рівня розвитку відновлюваної енергетики. Серед них нестабільна інвестиційна політика, обмежені можливості доступу до фінансування, коливання валютного курсу, низька рентабельність проєктів у сільських і периферійних громадах, а також недостатня фінансова спроможність місцевих органів влади. Додатковими чинниками є недосконалість тарифного регулювання, висока вартість обладнання, залежність від імпортних технологій і дефіцит кадрів, які мають відповідну підготовку. Ці виклики можуть ускладнити реалізацію проєктів у сфері сонячної, вітрової, біоенергетичної чи малої гідроенергетики, особливо в регіонах з нестабільною соціально-економічною ситуацією. З огляду на це, регіональна енергетична політика має базуватись на системному ризик-аналізі, враховуючи специфіку кожного регіону та необхідність залучення державної підтримки, міжнародних грантів, кредитних програм і механізмів державно-приватного партнерства.

Для зниження економічних ризиків доцільно створити прозорі та стабільні умови регуляторного середовища на рівні регіону; запроваджувати регіональні програми підтримки інвесторів (гарантії, податкові пільги, компенсаційні механізми); розвивати локальне виробництво обладнання для ВЕ; активізувати залучення міжнародних фінансових інституцій та грантового фінансування; забезпечити інформаційно-аналітичну підтримку підприємців щодо переваг і ризиків розвитку ВЕ.

Таким чином, розвиток відновлюваної енергетики на рівні регіонів є вагомим чинником економічного оновлення та гарантією енергетичної безпеки. Водночас економічні ризики залишаються серйозним бар'єром для активного впровадження таких ініціатив. Їх подолання потребує цілісного підходу, що включає координацію між державними й місцевими політиками, стимулювання інвестицій, підвищення фінансової спроможності громад і розвиток людського капіталу у сфері зеленої енергетики.

Список використаних джерел:

1. Шпонтан Ю.М. Ризики та виклики розвитку альтернативної енергетики та нової енергетичної економіки. Ефективна економіка. № 4. 2024. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.85>.
2. Ніколюк О.В., Лагодієнко Н.В., Демченко А.М. Сталий розвиток національної економіки України: виклики, ризики та перспективи. Економіка. DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.14876590>.

Кулик В.В.

к.е.н., завідувач відділу економіко-математичного моделювання та інформаційно-аналітичного забезпечення фінансово-економічних досліджень

Покачайло В.М

аспірант

ДННУ «Академія фінансового управління» (Україна)

ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЇ ВІДНОВЛЕННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ

У ХХІ столітті енергетична безпека набула статусу одного з ключових елементів національної безпеки, а стабільність енергопостачання стала визначальним фактором соціально-економічного розвитку країни. Сучасні реалії демонструють особливу вразливість енергетичних систем до різноманітних загроз – від природних катаклізмів до техногенних аварій та навмисних актів руйнування. Руйнування енергетичної інфраструктури призводить до нерівномірності економічного розвитку, зростання соціальної поляризації, дисбалансу державного бюджету, відтоку фінансового та інтелектуального капіталу, мінімізації інноваційної діяльності, посилення екологічних проблем. Зазначені виклики вимагають системної стратегії забезпечення стійкості та впровадження інноваційних рішень у всіх сферах життєдіяльності суспільства. При цьому, навіть у часі війни проблема не втрачає актуальності, адже концепція сталого розвитку є визначальною рисою глобального розвитку.

Оцінка впливу руйнації енергетичної інфраструктури на соціально-економічну стабільність держави дозволить детермінувати вузькі місця у парадигмі енергетичної безпеки, а також сформулювати напрями оптимізації ситуації на основі ідентифікованих резервів. Так, енергетична безпека відіграє важливу роль у забезпеченні економічної стабільності, що зумовлено кількома базовими аспектами:

- гарантії надійного енергопостачання;
- мінімізація ризиків та зменшення цінової динаміки;
- забезпечення конкурентоспроможності;
- енергетична стійкість та безпека.

Отже, можна стверджувати, що між енергетичною безпекою та соціально-економічною стійкістю існує тісний взаємозв'язок. Стійкий та збалансований підхід до процесу управління енергетичною політикою на тлі воєнних загроз та пошкодження енергетичної інфраструктури сприятиме швидкій регенерації енергетичної галузі та забезпеченню соціально-економічної стабільності регіонів.

Серед пріоритетних напрямів інтеграції практичного міжнародного досвіду щодо впровадження стратегії сталого соціально-економічного регіонального розвитку на тлі масштабного руйнування енергетичної інфраструктури вбачається за доцільне виділити наступні [1]:

- стимулювання розвитку «зеленої» енергетики за допомогою економічної мотивації учасників ринку для мінімізації частки традиційних джерел і скорочення потреб у використанні викопних паливних ресурсів;
- розроблення та інтеграція уніфікованої енергетичної стратегії на національному рівні та концептуальних конкретизованих цілей у її межах в розрізі регіонів, з урахуванням специфіки соціально-економічних умов розвитку останніх, визначенням варіативності технічних та організаційно-економічних інструментів та механізмів їх досягнення;
- «зелене» оподаткування, цільове субсидіювання, розроблення та впровадження галузевих кодексів відповідальності, регулювання цін на традиційні види викопних енергетичних ресурсів;
- використання європейських практик щодо попередження виникнення надприбутків виробників енергії та суттєвого зростання тарифів для найбільших споживачів енергоресурсів;
- інтеграція системи дотацій та грантів на практичну апробацію пілотних проєктів бізнесу щодо використання відновлюваних джерел енергії, ресурсозберігаючих технологій та циклічного виробництва;
- підвищення рівня обізнаності суспільства та бізнес-формацій щодо управління ресурсами, реалізація продуктивної взаємодії між органами державного управління, громадськістю і підприємницькою спільнотою, зокрема, у вигляді «зелених» договорів.

Для досягнення очікуваних результатів дослідження потенціалу реалізації екологічних інноваційних рішень у період трансформації соціально-економічних процесів необхідно врахувати основні поняття розвитку циркулярної економіки. Ефективна їх реалізація дозволить Україні впевнено рухатися вперед за принципами сталого енергетичного розвитку, стимулюючи впровадження інновацій та підвищуючи економічні стимули для їх впровадження.

Список використаних джерел

1. Cantarero M. M. V. Of renewable energy, energy democracy, and sustainable development: A roadmap to accelerate the energy transition in developing countries. *Energy Research & Social Science*. 2020. No. 70. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2020.101716>

ДРАЙВЕРИ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ КУВЕЙТУ ТА ВЕЛИКОБРИТАНІЇ У КОНТЕКСТІ ЕНЕРГЕТИЧНОГО ПЕРЕХОДУ

Для детальнішого розкриття питання Європейського зеленого переходу, вважаємо доцільним розглянути детальніше драйвери, що сприяли енергетичним переходам, відновленню країн після Другої світової війни та їх поступовому руху до зеленої економіки, а також впливали на діяльність підприємств. Як приклад енергетичного переходу та, як наслідок, стрімкого повоєнного розвитку країни можна навести приклади Кувейту та Великобританії.

Одночасні зміни в електроенергетиці та транспорті призвели до майже повного зрушення в національному енергетичному профілі Кувейту приблизно за 9 років. Використання нафти зросло з незначної частини загального національного енергопостачання в 1946 році до 25% у 1947 році та понад 90% у 1950 році. У 1938 році, коли Кувейт ще був малим і збіднілим британським протекторатом, геологи відкрили нафтове родовище Бурган, яке виявилось другим за величиною у світі скупченням нафти. Через Другу світову війну операції були призупинені, а серйозна комерційна експлуатація почалася в 1946 році. Протягом п'яти років – з 1945 по 1949 рік – кувейтська нафтова промисловість перетворилася з залежної від п'ятигалонних барелів, які вручну роздавали клієнтам на верблюдах, віслюках або дерев'яних візках, на таку, що характеризувалася величезними обсягами та економією від масштабу й залежала від моторизованих вантажівок та танкерів, трубопроводів та заправних станцій. Одночасно з цим Кувейт почав використовувати нафту для виробництва електроенергії. Попит на таку електроенергію знову подвоївся до 1960 року, а потім збільшився з приблизно 1500 кВт·год до понад 9200 кВт·год у 1985 році (на душу населення). Після цього швидке розширення дистиляційних установок, нафтопереробних заводів, автозаправних станцій та створення Кувейтської національної нафтової компанії в 1960 році призвели до подальшого зростання цін на нафту. У 1960 році Кувейт допоміг створити Організацію країн-експортерів нафти, а в 1965 році став четвертим за величиною виробником нафти у світі. Фактично, Кувейту вдалося зробити енергетичний перехід за одне покоління, а енергетичний перехід до нафти став драйвером економічного розвитку країни у повоєнний період [1].

Вважаємо, що доцільно також розглянути приклад повоєнного розвитку Великобританії в контексті енергетичного переходу, особливо зважаючи на те, що ця країна була найбільшим реципієнтом допомоги під час реалізації Плану Маршалла у 1947-1952 роках, її частка складала 24 % [2]. Видобуток вугілля під час та після Другої світової війни у Великобританії, як і у всій Західній Європі, впав, а вугільна інфраструктура була пошкоджена. Хоча Великобританія не постраждала так сильно, як країни континенту, все ще існували серйозні

занепокоєння щодо виснаження вугільної промисловості. Через два роки після початку війни, у 1941 році, постачання нафти до Великобританії було припинено в результаті атак німецьких підводних човнів, що зробило забезпечення постійних поставок нафти до Європи зі США ключовим викликом. Коли його було вирішено, війна змінила структуру імпорту та експорту енергії в трансатлантичній зоні. До Другої світової війни Великобританія була одним з основних експортерів енергії у світі. Під час Першої світової війни виникла залежність країни від Сполучених Штатів в частині поставок нафти, що постійно зростала. Згодом ця залежність зникла, і у міжвоєнний період Великобританія отримувала значну частину своєї нафти з таких країн, як Венесуела, Голландська Вест-Індія, Ірак та Персія. Однак, під час Другої світової війни судноплавні шляхи з цих регіонів були порушені. Із розвитком війни Великобританія стала залежною від США на 90% своїх поставок нафти, оплачуючи їх за допомогою програми ленд-лізу.

Британська промисловість під час війни була переорієнтована на виробництво військових матеріалів, одночасно розвивалась співпраця щодо методів масового виробництва, запозичувалися американські новації та підходи. Британська автомобільна та авіаційна промисловість, сільське господарство після Другої світової війни були переорієнтовані на споживання нафти як джерела енергії та сировини (наприклад, для пестицидів, інсектицидів, добрив, пластмас для упаковки тощо). Інтеграція між енергетичними системами США та Великобританії посилилася під час Другої світової війни. Завдяки переорієнтації та реконструкції у повоєнний період ця інтеграція продовжувалася, оскільки Великобританія, разом з багатьма західноєвропейськими країнами, швидше переходила до «глобального» нафтового режиму, який значною мірою контролювався Сполученими Штатами [3]. Фактично, драйвером економічного розвитку Великобританії після Другої світової війни стала її участь у Плані Маршалла, що був запропонований США.

Підсумовуючи сказане вище, зазначимо, що енергетичний перехід до електроенергії, джерелом якої стала нафта, також суттєво вплинув на економіку та виробничо-підприємницьку діяльність як у самих Сполучених Штатах Америки, так і у країнах Західної Європи, які після Другої світової війни мали суттєво зруйновану економіку та інфраструктуру. Перехід до нафти як джерела енергії суттєво вплинув на логістику, промисловість, сільське господарство, інженерну сферу.

Список використаних джерел:

1. Sovacool B. K. How long will it take? Conceptualizing the temporal dynamics of energy transitions. *Energy Research & Social Science*. 2016. № 13. С. 202–215. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.erss.2015.12.020>
2. Нестор О. Ю. Особливості Плану Маршалла в контексті його економічного аспекту і переваг та недоліків реалізації. *Фінанси України*. 2022. № 9. С. 79-97. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2022.09.079>
3. Johnstone P., McLeish C. World wars and the age of oil: Exploring directionality in deep energy transitions. *Energy Research & Social Science*. 2020. Volume 69. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.erss.2020.101732>

Овчаренко Д.М.

к.е.н., докторант

Сумський державний педагогічний університет
імені А. С. Макаренка (Україна)

ПАЛИВНО-ЕНЕРГЕТИЧНИЙ КОМПЛЕКС УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Четвертий рік повномасштабних військових дій на території України обумовив надзвичайно складні соціально-економічні наслідки, як для окремих галузей чи соціальних груп населення, так і для країни в цілому. Не виключенням став і паливно-енергетичний комплекс: фізичне руйнування чи захоплення інфраструктури противником, перебої і зміни в ланцюгах поставок, збільшення операційних витрат все це впливає на енергетичну безпеку країну, її економічну стабільність і соціальний добробут. Зважаючи на це, для більш глибокого розуміння наслідків війни та формування ефективної стратегії їх подолання доцільним виглядає дослідити нинішній стан ПЕК України.

Електроенергетика. Станом на початок 2022 року майже 54% всієї виробленої електроенергії забезпечувала ядерна енергетика. 4 українські АЕС мали загальну потужність в 13,8 ГВт, з яких 6 ГВт припадало на найбільшу з них – Запорізьку АЕС. Починаючи з березня 2022 року ця атомна електростанція знаходиться в окупації і не працює. Таким чином, українська енергетика, з урахуванням щорічних планових ремонтів, втратила як мінімум 25% електроенергії, що генерувалася до вторгнення в ОЕС України.

До початку повномасштабного вторгнення Україна мала 12 працюючих ТЕС загальною потужністю 23,55 ГВт. Однак за час повномасштабного вторгнення Курахівська (1,53 ГВт; розібрана на запчастини ДТЕК), Запорізька (1,25 ГВт), Вуглегірська (3,6 ГВт) та Миронівська (0,28 ГВт) ТЕС опинилися в окупації, а решта зазнала значних пошкоджень.

З 13 великих ГЕС та ГАЕС, що працювали станом на січень 2022 року та мали загальну потужність 6,2 ГВт, Каховська ГЕС (0,35 ГВт) була знищена, а решта зазнана ушкоджень. В результаті серії масованих ракетних обстрілів 45% гідроенергетики станом на червень 2024 року було втрачено [1].

Не краща ситуація з ВДЕ, особливо вітроенергетикою, що в більшості своїй розташовувалась в південній частині Херсонської та Запорізької областей. Внаслідок бойових дій було втрачено 1317 з 1755 МВт потужностей вітрових турбін [2]. Постраждали також і потужності сонячної генерації, що досягала 7,6 ГВт в січні 2022 року, і наразі 45-50% СЕС виведено з експлуатації внаслідок обстрілів чи окупації.

Загалом же лише за 2024 рік ОЕС України втратила близько 10 ГВт генерації електроенергії. Враховуючи ж два попередніх роки війни можна стверджувати, що за увесь період було тимчасово чи назавжди втрачено понад 50% генеруючих потужностей.

Паливний комплекс. За перший рік війни видобуток природного газу внаслідок окупації територій і знищення відповідної інфраструктури зменшився

на 6,7% у порівнянні з показниками 2021 року, а споживання знизилося на 28,7% через відтік населення та простої чи знищення енергоємних виробництв. В 2023 році рівень споживання склав 19,8 млрд. куб. м, а власний видобуток – 18,7 млрд. куб. м. Для 2024 року характерним було як поступове зростання видобутку до 19,12 млрд. куб. м, так і зростанням споживання на 2,8% в порівнянні з 2023 роком. Таким чином, до початку 2025 року Україна покривала більшість потреб суб'єктів господарювання в природному газі за рахунок власного видобутку і незначного імпорту з країн ЄС, що склав 118 млн куб м в 2024 році. Значно погіршилася ситуація в 2025 році внаслідок припинення транзиту газу магістральними газопроводами та обстрілів газової інфраструктури. Результатом цього стало майже 10-кратне зростання імпорту природного газу, що станом на травень 2025 року становить 1,12 млрд куб м.

Станом на початок 2022 року в Україні працювало 47 вугільних шахт, більшість з яких знаходяться на території Донецької та Луганської областей і наразі зруйновані чи перебувають в окупації, а видобуток значно зменшився. Так, наприклад, через активні бойові дії в 2024 році ТОВ “Метінвест Холдинг” зменшив виробництво вугільного концентрату до 4,2 млн тонн через скорочення видобутку Покровською вугільною групою на 22% в порівнянні з показниками 2023 року.

Протягом останніх років в Україні спостерігається збільшення видобутку сирої нафти. Так, за 2024 рік ПАТ «Укрнафта» збільшила видобуток нафти до 1,418 млн тонн, або на 0,6% в порівнянні з 2023 роком. Разом з тим, Кременчуцький НПЗ та Шебелинський ГПЗ, що в 2021 році забезпечували понад 25% внутрішніх потреб України в нафтопродуктах зазнали масованих ракетних ударів і їх виробничі потужності значно скоротилися, що обумовлює поточну майже 100% залежність від імпорту. Не краща ситуація і з зберіганням та транспортуванням нафти та нафтопродуктів. За час повномасштабного вторгнення понад 30 нафтобаз було зруйновано, а значна частина нафтотранспортної системи, що складалася з 19 трубопроводів загальною протяжністю 3506,6 км та 176 насосних станцій, не функціонує.

Загалом же за оцінками Київської школи економіки, станом на травень 2024 року, прямі збитки енергетичному сектору склали 56,5 млрд дол., з яких зруйнована енергетична інфраструктура на суму 50,5 млрд дол. не підлягає відновленню [3].

Список використаних джерел

1. Ігор Сирота: Нагально потребуємо захисту неба для можливості проведення відновлення втрачених та будівництва нових потужностей гідроенергетики. URL: https://uhe.gov.ua/media_tsentr/novyny/ihor-syrota-nahalno-potrebuyemo-zakhystu-neba-dlya-mozhlyvosti-provedennya.
2. Відновлювана енергетика: втрати і рецепти відновлення. URL: <https://ua-energy.org/uk/posts/vidnovliuvana-enerhetyka-vtraty-i-retsepty-vidnovlennia>.
3. Національний план енергетики та клімату на період до 2030 року. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=17f558a7-b4b4-42ca-b662-2811f42d4a33&title=NatsionalniiPlanZEnergetikiTaKlimatuNaPeriodDo2030-Roku>

АГРОВОЛЬТАІКА ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

У сучасних умовах трансформації адміністративно-територіального устрою України та децентралізації влади територіальні громади отримали розширені повноваження та відповідальність за забезпечення сталого соціально-економічного розвитку. Нові виклики, пов'язані з відбудовою інфраструктури після руйнувань, економічною нестабільністю, енергетичною кризою та кліматичними змінами, вимагають від громад гнучкості, інноваційності та стратегічного підходу до планування своєї діяльності. У цих умовах громади мають не лише ефективно управляти наявними ресурсами, але й активно залучати додаткові фінансові інструменти, зокрема кошти міжнародних донорів, грантових програм і державних субвенцій. Однак отримання такої підтримки неможливе без наявності обґрунтованої та комплексної стратегії розвитку громади. Ці стратегії повинні базуватись на сучасних управлінських підходах, враховувати економічний потенціал, соціальні потреби, стан інфраструктури, а також інтегрувати в систему своїх показників оцінки ефективності також індикатори сталого розвитку. Багато донорських програм, зокрема ЄС, USAID, GIZ, ставлять обов'язкову вимогу наявності стратегічних документів з чітко визначеними пріоритетами, бюджетними оцінками, а також екологічною та енергетичною складовою.

Особливу увагу в нових умовах варто приділяти впровадженню принципів екологічності, кліматичної адаптації, циркулярної економіки та енергоефективності. Це не лише актуальні тренди глобального розвитку, але й реальні вимоги міжнародних партнерів щодо надання фінансової підтримки різноманітним проектам. Наприклад, проекти, пов'язані з модернізацією будівель, встановленням ВДЕ, розвитком екологічного сільського господарства чи агровольтаїки, отримують пріоритетне фінансування, оскільки відповідають Цілям сталого розвитку ООН.

Агровольтаїка – це форма сталого землекористування, яка дозволяє одночасне ведення сільського господарства та виробництво електроенергії з встановлення фотоелектричних панелей або інших відновлюваних енергетичних систем без втрати основної функції земель як сільськогосподарських [1]. Дана інноваційна технологія, яка дозволяє одночасно використовувати земельну ділянку для вирощування сільськогосподарських культур і виробництва електроенергії за допомогою сонячних панелей. У контексті покращення діяльності сільських громад України агровольтаїка має не лише аграрне або енергетичне значення, а й безпосередньо сприяє підвищенню енергоефективності будівель аграрного та комунального призначення, особливо в умовах децентралізації та енергетичної нестабільності.

Перш за все, електроенергія, що генерується на агровольтаїчних установках, може використовуватись безпосередньо для енергозабезпечення об'єктів соціальної інфраструктури – шкіл, дитячих садків, амбулаторій, адміністративних будівель та фермерських господарств. Це дозволяє зменшити залежність від централізованих мереж і знизити витрати на опалення, вентиляцію, освітлення та інші інженерні системи. Наприклад, частину сонячної енергії можна використовувати для живлення теплових насосів, систем рекуперації або акумуляторних накопичувачів тепла, що значно підвищує енергоефективність теплопостачання.

Додатково, сонячні панелі можуть бути інтегровані в самі конструкції будівель – наприклад, як покрівельне покриття або фасадні елементи, що не тільки виробляє енергію, але й знижує тепловтрати завдяки створенню додаткового шару теплоізоляції. Такий підхід особливо ефективний для сільських господарських споруд – зерносховищ, теплиць, молочних ферм – які зазвичай мають велику площу дахів і низький рівень енергоефективності.

Крім того, агровольтаїка створює умови для розумного енергоменеджменту в межах сільської громади. Завдяки моніторингу споживання та генерації енергії можна оптимізувати графіки роботи будівель, наприклад, автоматично підлаштовувати систему вентиляції або освітлення під рівень виробництва електроенергії. В умовах енергетичних обмежень це дає змогу не лише економити, а й забезпечити надійність і безперервність функціонування соціально важливих об'єктів.

Проте на шляху розвитку агровольтаїки існують певні складнощі, зокрема:

1. *Законодавчі бар'єри*: відсутність чіткого регулювання агровольтаїки як окремого напрямку; потреба в адаптації земельного та енергетичного законодавства, зокрема щодо подвійного використання земель.

2. *Фінансові та інвестиційні ризики*: пілотні проєкти вимагають значних стартових вкладень; недостатній доступ до зеленого кредитування або програм держпідтримки; нерозвиненість механізмів повернення інвестицій, особливо в умовах війни.

3. *Технічні й інфраструктурні складнощі*: низька готовність існуючих аграрних будівель до модернізації під енергоефективні стандарти; необхідність додаткових проєктних робіт щодо конструкцій, які поєднують агровольтаїку з теплицями, сховищами, фермами.

4. *Кадрові та експертні обмеження*: дефіцит фахівців, які розуміються на мультидисциплінарному підході (енергетика + агрономія + будівництво); брак демонстраційних майданчиків, де можна було б навчати на практиці.

Вирішення цих проблем дозволить суттєво активізувати розвиток агровольтаїки в територіальних громадах нашої країни, тим самим зробивши їх більш незалежними, автономними та ефективними.

Таким чином, агровольтаїка може бути не лише засобом генерації енергії. Вона спроможна стати інструментом комплексного підвищення енергоефективності будівель, що відповідає напрямкам інтеграції стратегії сталого розвитку у стратегії розвитку територіальних громад, сприяє

децентралізації енергетики, підвищенню автономності та зменшенню вуглецевого сліду в сільській місцевості.

Список використаних джерел

1. Сайт Асоціації агровольтаїки України. URL: <https://agrivoltaic.org.ua/>

Шевченко О.М.

к.е.н., доцент;

Щербініна С.А.

к.е.н., доцент

Національний університет

«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (Україна)

ПЕРЕВАГИ ВИКОРИСТАННЯ ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГІЇ ЯК ЧИННИКА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасні тенденції глобального розвитку демонструють нові вимоги до функціонування підприємств, зокрема в контексті забезпечення енергетичної безпеки, екологічної відповідальності та економічної ефективності. В умовах зростаючої вартості традиційних енергоносіїв, вичерпності природних ресурсів та поглиблення кліматичних викликів використання відновлюваної енергії стає ключовим елементом стратегії сталого розвитку підприємств.

Упровадження відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) у виробничу діяльність підприємств набуває дедалі більшої значущості в умовах трансформації глобального енергетичного ринку, зростання цін на традиційні енергоносії та посилення екологічного регулювання. Перехід на ВДЕ забезпечує підприємствам низку переваг.

Однією з основних переваг відновлюваних джерел енергії є їхня здатність використовувати енергію з природних та відновлюваних ресурсів. На відміну від викопного палива, яке обмежене та при спалюванні сприяє викидам парникових газів, відновлювані джерела енергії генерують електроенергію, не виділяючи шкідливих забруднюючих речовин в атмосферу. Це не тільки допомагає пом'якшити наслідки зміни клімату, а й покращує якість повітря та здоров'я людей [1].

Значення відновлюваних джерел енергії виходить за межі екологічних переваг. Ці джерела енергії сприяють значному зниженню операційних витрат на виробництво електроенергії та забезпечує стабільність цін на енергоресурси. Незважаючи на те, що початкові капітальні інвестиції у встановлення сонячних панелей, вітрових турбін чи біогазових установок можуть бути суттєвими, упродовж експлуатаційного періоду такі системи демонструють стабільно низьку собівартість виробленої енергії, оскільки не потребують постійного постачання палива. Це дозволяє підприємствам уникати волатильності цін на традиційні енергоносії (нафту, газ, вугілля) та більш точно прогнозувати енергетичні витрати.

Використання відновлюваних джерел енергії забезпечують енергетичну безпеку з допомогою диверсифікації структури енергетики. Залежність від одного джерела енергії, такого як викопне паливо, може зробити підприємство вразливим до коливань цін та перебоїв у постачанні. Впровадження різних відновлюваних джерел, такі як сонячна, вітрова, гідро- та геотермальна енергія дозволяє підприємствам не тільки зменшити свою залежність від імпортованого

викопного палива, а й значно зміцнити свою енергетичну стабільність та незалежність. Крім того, автономні або частково автономні енергосистеми на базі ВДЕ дають змогу зменшити ризики простоїв у виробництві, викликаних перебоями в енергомережі, що має особливе значення в умовах воєнного стану або енергетичних криз [2].

У сучасних умовах активне впровадження ВДЕ на підприємствах слугує не лише засобом оптимізації енергоспоживання чи зниження витрат, але й важливим стратегічним інструментом формування позитивного іміджу підприємства як екологічно відповідального та інноваційно орієнтованого суб'єкта господарювання. Перехід підприємства на відновлювані джерела енергії є проявом його соціальної відповідальності, що сприяє поліпшенню стану довкілля та здоров'я місцевого населення завдяки зниженню рівня забруднення повітря та води. Такий підхід позитивно впливає на імідж компанії, сприяючи зростанню довіри з боку споживачів, ділових партнерів і працівників. Водночас це підвищує інвестиційну привабливість підприємства, оскільки міжнародні інвестори все частіше орієнтуються на відповідність ESG-критеріям під час ухвалення інвестиційних рішень. Крім того, «зелений» імідж підвищує конкурентоспроможність підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, особливо у сфері експорту. Компанії, що впроваджують ВДЕ, мають більше шансів отримати фінансову підтримку від міжнародних організацій, скористатися податковими стимулами, а також залучити кваліфіковані кадри, які віддають перевагу роботі в соціально відповідальному бізнесі. Отже, формування екологічно відповідального іміджу перетворюється на значну економічну перевагу, що сприяє забезпеченню довгострокової стабільності та сталого розвитку підприємства.

Таким чином, використання відновлюваної енергії в діяльності підприємств є важливою складовою стратегії сталого розвитку в умовах сучасних глобальних викликів. Упровадження ВДЕ дозволяє не лише зменшити негативний вплив на довкілля, а й забезпечити економічну ефективність, енергетичну безпеку та стабільність функціонування підприємств. Зниження експлуатаційних витрат, диверсифікація джерел енергопостачання та зменшення залежності від традиційних енергоносіїв сприяють зростанню конкурентоспроможності бізнесу в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Гурочкіна В.В., Когут С.С. Формування енергетичного балансу України з використанням відновлюваних джерел енергії. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2023. № 4. С. 109–133.
2. Серьогіна Д.О., Бездетко К.С. Роль відновлюваної енергетики в сталому розвитку територій України *Економіка та суспільство*. 2024. №68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4924> (дата звернення: 02.07.2025).
3. Відновлювані джерела енергії: видання друге, доповнене. Монографія /За заг. ред. С.О. Кудрі. Київ: Інститут відновлюваної енергетики НАНУ, 2024. 492 с.

СЕКЦІЯ 8
«ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ ЗОВНІШНЬОГО ПІДПРИЄМСТВА»

Cherep O. G.,
ODCID iD: <http://orcid.org/0000-0002-3098-0105>
Doctor of Economics, Professor
Veremeenko O.O.
Doctor of Philosophy,
ODCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-0014-1615>
Zaporizhzhya National University (Zaporizhzhia, Ukraine)
Andryukaitene R. M.,
ODCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-0691-7333>
D. Soc. Sci., Assoc. Prof.
University of Sports (Kaunas, Lithuania),
Shmiglya G.S.
Zaporizhzhya National University (Zaporizhzhia, Ukraine)

THE IMPACT OF AI ON SOCIO-ECONOMIC SECURITY: POSITIVES AND RISKS, AREAS FOR IMPROVEMENT

Artificial intelligence provides a significant increase in productivity, allowing you to automate routine tasks and reduce costs for enterprises. Thanks to its implementation, it is possible to use resources more efficiently, which contributes to reducing waste and improving the quality of production processes. Improving the quality of services is also an important factor: smart algorithms allow you to personalize customer interactions by analyzing large amounts of data and forming individual recommendations. Chatbots and AI-based support systems significantly speed up the resolution of user issues, which has a positive effect on customer satisfaction.

In addition, the development of artificial intelligence contributes to the emergence of new professions and specialties. The demand for specialists in the field of development, configuration and maintenance of intelligent systems is growing, which creates additional employment opportunities. Thus, while automation may displace certain professions, it also generates a demand for new skills, stimulating the adaptation of the labor market to changes [1].

Despite the significant advantages, the introduction of artificial intelligence is accompanied by a number of risks. One of the key challenges is mass automation, which leads to job cuts in traditional sectors of the economy. This can cause social tension, especially among those in occupations most at risk of AI substitution.

Another problem is uneven access to innovative technologies. Developed countries have much better conditions for the implementation of AI solutions, which deepens the technological gap between states with different levels of economic development. In addition, artificial intelligence works with large amounts of data, which creates risks of misuse of confidential information. Personal data leaks and their unauthorized use can have serious consequences for the security of citizens and businesses.

Separately, it is worth noting the problem of the ethics of algorithms. Because AI learns from the data available to it, it can replicate and even reinforce the biases

contained in that data. This can lead to discrimination against certain groups of the population, creating unfair conditions for access to services, employment or credit. Thus, while AI technologies have enormous potential, their implementation requires careful regulation to prevent social and economic risks [2].

To minimize risks and maximize the use of the potential of AI, it is necessary to implement comprehensive measures, including:

- development of educational programs*: Training of specialists in the field of AI and retraining of personnel will help adapt the labor market to new conditions;

- regulation and ethical standards*: Implementing clear regulations and controlling the use of AI will reduce the risks of abuse;

- investment in research*: Supporting scientific developments will contribute to the creation of safer and more efficient AI solutions;

- Ensuring cybersecurity*: Data protection and preventing cyberattacks should be priorities.

Given the significant impact of AI on socio-economic security, it is necessary to find a balance between its benefits and potential risks when developing strategies for the sustainable development of society.

References:

1. Vasilieva T. A., Kudyrko L. O. European experience of regulation of artificial intelligence and its impact on economic security // Scientific Bulletin of Polissia. 2023. Vol. 2, No. 3. Pp. 102–113.

2. Dubrova O. S. Influence of Artificial Intelligence on Socio-Economic Processes: European Dimension // Journal of European Economics. 2022. Vol. 21, No. 1. Pp. 89–101.

THE INFLUENCE OF EXTERNAL ENVIRONMENTAL FACTORS ON THE STRATEGIC BEHAVIOR OF A COMPANY

In modern conditions, enterprises and organizations are faced with a number of challenges, such as growing competition, rapid changes in technology and the economic environment, changes in consumer behavior, and growing social demands of the population for products and services.

All these factors are changing not only approaches to management, but also jeopardizing the success of companies.

Therefore, the key problem is to shape the strategic behavior of companies in conditions of uncertainty to ensure their competitiveness and sustainability in the market [1].

However, unfortunately, there is no one-size-fits-all solution that companies can apply to shape their strategic behavior, so there is a need to explore different approaches and methods to address this problem.

The strategic behavior of a company has a significant impact on its functioning and achievement of its goals. An appropriate strategy can help a company or organization to determine its competitive advantages and risks in the market, outline priority areas for development, assess risks and choose the optimal way to manage them.

In addition, the strategic behavior of an enterprise can in some way determine its internal structure and culture and influence the efficiency of the team's work and the achievement of set goals.

Effective formation and implementation of strategic behavior is a key factor in the success of an enterprise in the current conditions of globalization and rapid changes in the business environment. In recent years, the Ukrainian economy has been operating in rather unstable conditions.

The presence of a high level of competition in the market, the emergence of new technologies, changes in consumer demand, and other external factors can affect a company and prompt it to change its strategy [2].

An important factor that should be taken into account when forming a strategy is not only the current state of the external environment, but also its predicted dynamics in the future.

Competition in the provision of banking services, in particular, is constantly growing, as essentially the same products and services are placed on the market. Thus, knowledge of basic technologies, quality of service, and an individual approach to each client are the basis of the policy of each bank.

The choice of an alternative strategic behavior and the implementation of a reduction strategy is the most difficult development option, since the effectiveness of the implementation of a set of such measures determines the future state of the

enterprise - a change in the vector of the enterprise or its decline. Therefore, the reduction strategy is specified by the following strategic alternatives:

1. Neutralization passage - reduction of individual performance indicators in order to restore dynamic coherence, increase the qualitative volume of survival and resilience potentials, as well as form competencies to change the vector of development.
2. Eliminative pass (backtracking) – moving to another attractor by eliminating inefficient assets and business processes to restore dynamic consistency.
3. Compression pass – eliminating excess inefficient business processes by not reducing necessary resources, but directing them to ensure the efficiency of priority subsystems.
4. Anti-crisis passage – increasing the volume of survival and resilience potentials by developing a system of tactical actions aimed at overcoming local and general crisis phenomena [2].

Intensification of competition in the banking business, universalization of banking activities, introduction of advanced information technologies that radically change the forms and systems of sales of bank products, personalization of traditional banking products to individual requests of individual clients, formation of a system of partnership relations between clients and the bank force banking institutions to master new concepts and tools of banking marketing in order to improve the quality of banking services.

The main tasks of banks today are: 1) ensuring high indicators of bank activity; 2) providing high-quality and qualified customer service; 3) ensuring timely fulfillment of obligations to customers; 4) ensuring the reputation of a reliable and business partner.

Thus, substantiating a strategy for sustainable economic development and choosing an alternative strategic behavior of an enterprise is one of the key stages in ensuring the long-term balanced functioning of an enterprise in the market space, forming sustainable competitive advantages, and achieving long-term efficiency.

References:

1. The year of quick answers is coming to an end. How the Ukrainian economy survived the 2022 war. Seven graphs about losses, aid and people. URL: <https://forbes.ua/money/rik-shvidkikh-vidpovideyzakinchuetsya-yak-ukrainska-ekonomika-perezhlaviv-2022-roku-sim-grafikiv-pro-vtrati-dopomogu-talyudey-22122022-10665>.
2. Chernega O.B., Ivanchuk K.O. Strategic enterprise behavior in the system of steady economic development ensuring. Effective economy. 2015. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3941>

Андрієнко С.М.
здобувач ступеня доктора філософії
Тараненко О.О.
к.е.н.

Полтавський університет економіки і торгівлі (Україна)

СУЧАСНІ УМОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СУБ'ЄКТІВ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ

Туризм в Україні перебуває в кризовому стані, але поступово адаптується до нових реалій. Причиною цього є активні бойові дії на окремих територіях, руйнування інфраструктури та загроза безпеці всіх учасників туристичного ринку. В'їзний туризм значно скоротився, а внутрішній – обмежений економічними труднощами й ризиками.

Ключовим для функціонування туристичної сфери є чинник безпеки. У військовий час в Україні його дія має стримуючий вплив через реальну загрозу життю, руйнування інфраструктури, мінну небезпеку, нестабільність і постійний психологічний тиск. Подорожі можливі лише до окремих безпечних регіонів, із дотриманням усіх заходів безпеки.

Окремою проблемою, яка залишилася невирішеною ще з довоєнних часів і ускладнилася в нинішній час, є незадовільний стан туристичної інфраструктури: дороги, готелі, громадський транспорт, сервіси – часто не відповідають сучасним стандартам і є незручними як для українських, так і для іноземних туристів. Окремо слід відмітити руйнування культурних об'єктів. Станом на липень 2025 року внаслідок бойових дій в Україні зруйновано та пошкоджено 1528 пам'яток культурної спадщини та 2359 об'єктів культурної інфраструктури [1].

Економічний стан України у період війни суттєво ускладнює діяльність суб'єктів туристичної сфери. Одними із ключових наслідків є зниження купівельної спроможності населення, інфляція, безробіття та скорочення доходів, що стримують розвиток внутрішнього туристичного попиту. Хоча за січень–червень 2025 року представники туристичної сфери сплатили до державного бюджету 1613 млн грн податків, що майже на 30% більше, ніж за аналогічний період 2024 року, в значній мірі зростання зумовлене інфляційними чинниками та підвищенням податкового навантаження [2]. Одночасно спостерігається скорочення інвестицій у туристичну інфраструктуру. Бізнес неохоче вкладає кошти в туризм, оскільки окупність проєктів є невизначеною, а ризики залишаються високими. Мають місце проблеми із залученням інвестицій для розвитку готельної інфраструктури чи туристичних об'єктів.

Суб'єкти туристичної сфери зазнають фінансових втрат, а частина з них припиняє діяльність або переходить до волонтерських форматів. У 2021-2024 роках кількість платників податків, що працюють у туристичній сфері України, скоротилася на 19,5%. Найбільше зменшення спостерігалось серед юридичних осіб – на 32,6%, тоді як чисельність фізичних осіб-підприємців знизилася на 15,3%. Водночас у 2023-2024 роках зафіксовано зростання загальної кількості податкових суб'єктів у туристичному секторі на 7%. Позитивна динаміка охопила

обидві категорії: кількість юридичних осіб зросла на 0,1%, а фізичних осіб-підприємців – на 9,2% [3].

Обмежене державне фінансування та відсутність системної підтримки також гальмують відновлення галузі. Погіршення зовнішнього попиту, відсутність авіасполучення та мінімальне туристичне страхування знижують привабливість України для іноземних туристів. Крім того, зростає тінізація ринку. Частина мікропідприємств у сфері туризму вимушено працює неофіційно, уникаючи податків через високі витрати та відсутність підтримки. Водночас зберігається активність малого локального бізнесу, який адаптується до нових умов, а окремі проєкти реалізуються за підтримки міжнародних донорів. Таким чином, економічна нестабільність є ключовим чинником, що стримує туристичний розвиток в Україні, попри наявність окремих позитивних тенденцій.

Вищезазначене свідчить про складне середовище для функціонування суб'єктів туристичної сфери, які змушені адаптуватися, скорочувати штат, оптимізувати витрати та шукати альтернативні способи залучення клієнтів. Проте навіть у таких умовах галузь продовжує функціонування: з'являються ініціативи локального туризму, цифрові проєкти, екскурсії для ВПО, ветеранські тури тощо. Це свідчить про стійкість і потенціал, який може розкритися повною мірою лише за умов безпеки, стабільності та підтримки з боку держави й міжнародних партнерів.

Загалом, в умовах військового стану діяльність суб'єктів туристичної сфери в Україні відбувається в умовах високої нестабільності, браку ресурсів та необхідності постійної адаптації до змін. Забезпечення ефективності діяльності в таких умовах можливе лише за умов гнучкого управління, мінімізації ризиків та переорієнтації на внутрішній, короткостроковий попит.

Список використаних джерел:

1. 1528 пам'яток культурної спадщини та 2359 об'єктів культурної інфраструктури постраждали в Україні через російську агресію. URL: <https://mcsc.gov.ua/news/1528-pamyatok-kulturnoyi-spadshhyny-ta-2359-obyektiv-kulturnoyi-infrastruktury-postrazhdaly-v-ukrayini-cherez-rosijsku-agresiyu/>
2. Податкові надходження від туризму зросли на третину: за перше півріччя 2025 року індустрія сплатила більше півтора мільярда гривень URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/podatkovyi-nadhodzhennya-vid-turizmu-zrosli-na-tretinu-za-pershe-pivrichchya-2025-roku-industriya-splatila-bilshe-pivtora-milyarda-griven>
3. У 2024 році туристична сфера України принесла в бюджет майже 3 млрд грн. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2024-turistichna-sfera-ukrayini-prinesla-v-byudzheth-mayzhe-3-mlrd-grn>

Бардаков В.Г.,
здобувач PhD спеціальності 051 «Економіка»,
Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна
Мілеян М.,
магістрантка кафедри менеджменту
Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

У контексті повоєнної трансформації економіки України аграрний сектор постає як один із ключових драйверів національного відновлення, що потребує стратегічного переосмислення та системного підходу до реконструкції. Розробка стратегії відновлення та розвитку аграрного підприємства вимагає врахування багатовекторних викликів, зумовлених руйнуванням інфраструктури, порушенням логістичних ланцюгів, деградацією земельних ресурсів, а також зміною глобальних продовольчих ланцюгів. Водночас, стратегія має бути інтегрована в загальнодержавну політику економічної реабілітації, адаптації до європейських стандартів та екологічної модернізації.

Аграрне підприємство в умовах війни в Україні функціонує в надзвичайно складному, багатовимірному середовищі, де поєднуються ризики безпеки, економічної нестабільності, екологічних загроз та соціальних трансформацій. З початку повномасштабного вторгнення агросектор зазнав прямих втрат — понад 1 260 підприємств припинили діяльність, а збитки перевищили \$80 млрд. [1] Окупація частини територій, мінування сільгоспугідь, руйнування інфраструктури та дефіцит кадрів стали критичними факторами, що змінили логіку агровиробництва.

Попри це, аграрні підприємства демонструють адаптивність і стійкість. Вони змінюють структуру посівів, переходять до нішевих культур, оптимізують логістику, впроваджують цифрові рішення та шукають нові канали збуту. Відновлення експорту через морські коридори — понад 81 млн тонн агропродукції — стало стратегічним досягненням, яке підтримує глобальну продовольчу стабільність [2].

Водночас підприємства стикаються з екологічними викликами: забруднення ґрунтів важкими металами, деградація біоти, ерозія та ризики для здоров'я працівників. Розмінування земель — понад 231 тис. га повернуто в обіг у 2024 році — є лише першим етапом, адже рекультивація потребує додаткових ресурсів і часу [3].

Соціальний вимір також трансформується, аграрії стають учасниками гуманітарних програм, інтегрують ветеранів, ВПО, родини постраждалих у виробничі процеси. Підприємства формують нову організаційну культуру, засновану на етичному лідерстві, психологічній підтримці та згуртованості [4, 5].

Аграрне підприємство під час війни — це не лише виробник, а й агент відновлення, стабілізації та національної безпеки. Його діяльність виходить за межі економіки, охоплюючи гуманітарну, екологічну та стратегічну площину.

Крім того, стратегія має враховувати трансформацію трудових ресурсів, зокрема реінтеграцію ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та постраждалих громад у виробничі процеси. Формування нової організаційної культури, заснованої на етичному лідерстві, психологічній підтримці та соціальній згуртованості, є необхідною умовою для сталого розвитку підприємства. У цьому контексті важливо забезпечити доступ до освітніх програм, професійної перепідготовки та психосоціальної реабілітації [6].

Таким чином, стратегія відновлення та розвитку аграрного підприємства в умовах повоєнної трансформації економіки України має бути комплексною, адаптивною та інноваційною, орієнтованою на довгострокову конкурентоспроможність, екологічну стійкість та соціальну відповідальність. Вона повинна поєднувати економічну ефективність із гуманітарною чутливістю, враховуючи не лише виробничі показники, а й внесок у національну безпеку, продовольчу стабільність та відновлення соціального капіталу країни.

Список використаних джерел:

1. Агросектор України після трьох років війни: втрати і виклики. *SuperAgronom.com*. URL: <https://superagronom.com/articles/771-agrosector-ukrayini-pislya-troh-rokiv-viyni-vtrati-i-vikliki> (дата звернення: 17.07.2025).
2. Україна за час війни експортувала морем 130 млн тонн вантажів. *Главком*. URL: <https://glavcom.ua/economics/finances/ukrajina-za-chas-vijni-eksportovala-morem-130-mln-tonn-vantazhiv-1068037.html> (дата звернення: 17.07.2025).
3. За час війни в Україні найбільше закрилося агропідприємств. *Kurkul.com*. URL: <https://kurkul.com/news/35993-v-ukrayini-pid-chas-velikoyi-viyni-zakrilisya-1261-agrarne-pidpriyemstvo> (дата звернення: 17.07.2025).
4. Як змінилося агровиробництво України під час великої війни. *The Page*. URL: <https://thepage.ua/ua/news/yak-zminilosya-agrovirobnictvo-ukrayini-pid-chas-velikoyi-vijni> (дата звернення: 17.07.2025).
5. Сільське господарство під час війни: зміна пріоритетів. *Урядовий кур'єр*. URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/silске-gospodarstvo-pid-chas-vijni-zmina-prioritet/> (дата звернення: 17.07.2025).
6. Лутковська С., Коваль Н., Лозова О., Охріменко І., Шацька З., & Витриховський Є. (2024). Менеджмент проєктів інноваційно орієнтованих кластерних бізнес-агроструктур у самрт-економічній моделі. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(59), 613-632. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4631>

ОКРЕМІ «НОВІ» ЕКОНОМІКИ: ПОРІВНЯЛЬНІ АСПЕКТИ

Термін «нові» економіки (ще не повністю усталені або загальновизнані як окремі типи економічної системи) охоплює альтернативні економічні моделі, що виникають у відповідь на глобальні виклики: кліматичну кризу, соціальну нерівність, цифрову трансформацію, виснаження ресурсів та потребу в сталому розвитку.

«Нові» економіки – це сучасні економічні концепції та моделі, які: орієнтовані на довготривалу стійкість, етичність, справедливість; фокусуються не лише на ВВП, а й на добробуті людей і планети; часто є реакцією на недоліки традиційної економіки.

Сьогодні, найперше, ознаки окремих типів «нових» економічних систем знаходимо у економічно розвинутих країнах. Вони мають різні назви: циркулярна, срібна, цифрова, інноваційна, інформаційна, зелена та голуба, солідарна, відновлювальна, замкнутого циклі, спільного користування, благополуччя та постзростання. Більш детально розглянуто в [1, 2].

Можна виділити основні критерії порівняння традиційної та «нових» економік:

- орієнтація: зростання ВВП – добробут населення сталість розвитку;
- підхід до ресурсів: вичерпні, лінійні – відновлювальні, циклічні;
- соціальний та екологічний аспект: другорядний – у центрі уваги;
- оцінка результативності: економічна вигода, прибуток – якість життя, екологія,

Виділимо 3 достатньо близьких, але не ідентичних напрями і відповідно, підходи до формування певних типів «нової» економіки: циркулярної, економіки замкнутого циклу та відновлювальної економіки. Усі вони мають спільну мету – зменшення негативного впливу на довкілля та забезпечення сталого розвитку – але відрізняються підходами [3, 4].

Циркулярна економіка – це економічна модель, яка базується на збереженні цінності ресурсів якомога довше за допомогою повторного використання, ремонту, оновлення, переробки та мінімізації відходів. Функціонує, базуючись на наступних принципах: «закрити» ланцюг виробничого процесу: ресурси → використання → повторна цінність; 3R: Reduce – Reuse – Recycle; мінімізація відходів на всіх етапах життєвого циклу продукту.

Економіка замкнутого циклу – це виробнича система, у якій усі ресурси, матеріали та продукти після завершення їх використання повністю повертаються в економіку у вигляді сировини для нового циклу виробництва – без утворення відходів. Можна виділити наступні особливості: підтип або технічний варіант циркулярної економіки; акцент на повному замиканні ресурсного потоку (zero waste); часто застосовується в промислових або виробничих ланцюгах (наприклад, reverse logistics).

Відновлювальна економіка – це модель економіки, яка не лише зменшує шкоду для довкілля, а й активно відновлює природні екосистеми, біорізноманіття, ґрунти, водні ресурси, клімат тощо. Отже, має наступні ключові риси: базується на екологічних межах планети; підтримує природні цикли та біосистеми; охоплює агроекологію, відновлювальне землеробство, екодизайн; часто пов'язується з поняттям «економіки планетарних меж» або дегросу.

Виділимо ключові відмінності:

- циркулярна економіка – найширша з цих моделей, вона охоплює дизайн, виробництво, споживання, утилізацію та політику;
- економіка замкненого циклу – частина або інструмент циркулярної економіки, зосереджений на тому, аби ресурси не ставали відходами;
- відновлювальна економіка – ідеологічно найглибша – вона не просто зменшує шкоду, а зцілює довкілля через економічну діяльність.

Отже, циркулярна економіка направлена на системні зміни моделі споживання й виробництва. Економіка замкненого циклу зосереджується на технічних рішеннях перетворення відходів у ресурси. Відновлювальна економіка акцентує увагу на екологічній та етичній відповіді на деградацію природи внаслідок діяльності людини та соціуму.

Список використаних джерел:

1. Lukianova Valentina. (2023). Theoretical basis of innovative development on the basis of the knowledge economy. *Modern management tools in the latest models of socio-economic development: monograph.* 69-100. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/23045/1/Monograf_2023_1.pdf. (дата звернення: 10.07.2025).
2. Осіпова, Л. (2024). Вплив глобалізації на сучасні економічні моделі: нові виклики та можливості. *Економіка та суспільство*, (66). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-78>. <https://www.unido.org/our-focus-building-better-future/policy-research-advice-and-statistics> (дата звернення: 10.07.2025).
3. Горбаль Н.І., Ломага Ю.Р. (2022). Циркулярна економіка – основа сталого розвитку підприємств. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*, (1(9)) URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/apr/27434/v6n1ekonomika2022-11-24.pdf>. (дата звернення: 10.07.2025).
4. Ліпич Л.Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А., Волинець І.Г. (2022). Еко-інновації в контексті економіки замкнутого циклу. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*, (32). URL: <file:///C:/Users/Admin/Downloads/516-Article%20Text-951-1-10-20220601.pdf>. (дата звернення: 10.07.2025).

Грицина Л.А.

к.е.н., доцент

Хмельницький національний університет

Харун О.А.

к.е.н., доцент

Хмельницький національний університет

ФАКТОРИ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Зважаючи на специфіку сучасного етапу ведення ЗЕД підприємствами України варто розглянути специфічні фактори, що пов'язані як з загальними глобальними тенденціями, так і особливостями ведення бізнесу в умовах воєнного стану. Згідно з останніми прогнозами на 2025 рік, світова економіка демонструє тенденцію до помірного зростання після тривалого періоду кризових викликів, спричинених пандемією, геополітичними конфліктами та інфляційним тиском. Світовий банк у своєму звіті "Global Economic Prospects" прогнозує зростання світового ВВП на рівні 2,3% у 2025 році. Основними ризиками визначаються протекціоністська політика провідних економік, нестабільність на ринках енергоносіїв, тривалі геополітичні конфлікти, а також сповільнення інвестицій у країнах, що розвиваються. Окремо наголошується на вразливості ланцюгів постачання та зростанні заборгованості. МВФ оцінює потенційне зростання у діапазоні 2,8%–3,3%, вважаючи, що глобальна економіка зберігає стабілізуючий потенціал. Водночас МВФ застерігає від ризику нового витка інфляції, впливу грошово-кредитної політики провідних центральних банків та ймовірного поглиблення торговельних суперечок, насамперед між США та Китаєм. Водночас незалежний експерт, стратегічний аналітик Сарвант Сінгх (MarketsandMarkets), у своїй статті на сторінках *Forbes* подаючи схожий прогноз на рівні 3%, акцентує увагу на інших аспектах, що можуть мати визначальний вплив на розвиток світової економіки [1-3].

Аналізуючи статтю Сарвант Сінгха, К. О. Щур [4] виділяє наступні загрози розвитку ЗЕД українських підприємств. По-перше, зростаючий протекціонізм та зміни у торговельній політиці провідних світових економік, зокрема зміни у політиці США так звана політика «Trump 2.0» можуть спричинити коригування митних тарифів, що безпосередньо вплине на українських експортерів. По-друге, геополітична нестабільність та макроекономічні виклики, такі як зміни в глобальних ланцюгах постачання, впливають на логістичні витрати та терміни поставок. По-третє, цифровізація та розвиток нових технологій продовжують змінювати характер міжнародної торгівлі. Також глобальні екологічні зміни та екологічні ініціативи мають важливе значення для українських торговельних підприємств, особливо в контексті зеленої трансформації та стандартів сталого розвитку [3,4].

Варто зазначити, що окрім глобальних тенденцій та факторів, розвиток ЗЕД українських підприємств значно залежить і від нестабільної внутрішньої ситуації, спричиненої військовою агресією. З початком великомасштабної війни

українські підприємства зіткнулися з кардинальними змінами в логістичних процесах, які докорінно трансформували звичні бізнес-моделі. Ці зміни торкнулися всіх аспектів товарообігу – від складування до транспортування. Підприємства перейшли на принцип роботи "з коліс", коли товари відвантажуються майже одразу після надходження. Така стратегія дозволяє мінімізувати два критичні ризики: по-перше, зменшити обсяг заморожених фінансових ресурсів, а по-друге, уникнути значних втрат у разі можливих атак на складські приміщення. Логістичні операції стали значно складнішими через низку факторів безпеки. Компанії були змушені кардинально переглянути підходи до планування маршрутів. Тепер необхідно заздалегідь розробляти кілька альтернативних шляхів доставки, враховуючи можливість нових атак та зміни безпекової ситуації в різних регіонах країни [5]. Воєнний стан суттєво обмежив можливості підприємств у виборі партнерів для здійснення зовнішньоекономічних операцій. Вибір нових партнерів передбачає комплексну оцінку як макроекономічних факторів країни-партнера (політична та економічна стабільність, відсутність економічних санкцій, витрати виробництва, розвиток транспортної інфраструктури, державні стимули тощо), так і мікроекономічних характеристик конкретних партнерів (ділова репутація, фінансовий стан, досвід попередніх угод, позиції на зовнішньому ринку) [6].

Список використаних джерел:

1. World Bank. Global Economic Prospects, June 2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects>
2. International Monetary Fund. World Economic Outlook, April 2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO>
3. Singh S. Top 15 Global Trends For 2025 // Forbes. – 2025. – Jan. 22 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.forbes.com/sites/sarwantsingh/2025/01/22/top-15-global-trends-for-2025/>
4. Щур К. О., Тульчинська С. О., Погребняк А. Ю. Вплив глобальних економічних трендів на зовнішньоекономічну діяльність торговельних підприємств в Україні. *Economic synergy*. 2025. Вип. 1. С. 66–77.
5. Шугалій А. М. Сучасні тенденції і проблеми зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний вісник університету. Університет Григорія Сковороди в Переяславі*. 2023. Вип. 56. С. 65–76.
6. Красовська Ю. В., Швець О. Ф. Вплив воєнного стану на планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2022. Вип. 2. С. 112–120.

ПРО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ РЕЛОКАЦІЇ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Упродовж уже трьох років в Україні триває масштабна релокація суб'єктів господарювання, зумовлена збройною агресією та пов'язаними з нею військовими діями, що виступають однією з ключових економічно-небезпечних подій. Слід відзначити, що на сьогодні в державі відсутні комплексні підходи та повноцінні програми підтримки переміщеного бізнесу.

Релокація повинна стати інструментом підтримки бізнесу не тільки під час військових дій, але і під впливом інших економічно-небезпечних подій. Для бізнесу релокація стає так званим планом «Б», бізнес, який визнаний державою стратегічним чи пріоритетним повинен знати, що зможе скористатися такою можливістю і надалі. Одним із важливим елементів будь-якої державної політики є ресурсне забезпечення, але оскільки за своєю природою економічні небезпечні події здебільшого відбувається несподівано, то досить важко спланувати належне фінансування.

Актуальність розробки державних програм підтримки релокації бізнесу неодноразово порушувалась також в наукових дослідженнях [1;2;3].

Затвердження та реалізація Державної програми розвитку релокації суб'єктів господарювання під впливом економічно-небезпечних подій [3], може стати ефективним інструментом формування та впровадження цілісної, зваженої державної політики у цій сфері. Водночас розроблення будь-якого комплексного програмного документа потребує значного часу, а рішення щодо фінансування релокації суб'єктів господарювання мають ухвалюватися оперативно, вже зараз. У зв'язку з цим доцільним видається використання вже наявних інструментів, які можуть бути адаптовані під відповідні потреби.

Стаття 24 Бюджетного кодексу України передбачає можливість створення резервного фонду, призначеного для фінансування непередбачених видатків, що не мають постійного характеру та не були враховані при формуванні Державного бюджету України. Рішення про виділення коштів з резервного фонду приймаються Кабінетом Міністрів України [4].

Відповідно до пункту 6 Порядку використання коштів резервного фонду бюджету, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 29 березня 2002 р. № 415, визначено напрями використання коштів зазначеного фонду. Зокрема, кошти резервного фонду спрямовуються на: 1) здійснення заходів із ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій техногенного, природного, соціального та воєнного характеру; 2) реалізацію заходів, спрямованих на запобігання виникненню надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру, що ґрунтуються на результатах моніторингу, експертиз, досліджень і прогнозів щодо можливого перебігу подій, з метою недопущення їх переростання у надзвичайну ситуацію або пом'якшення її можливих наслідків;

3) забезпечення підготовки та проведення позачергових виборів народних депутатів України; 4) фінансування інших непередбачених заходів, що відповідно до законодавства можуть здійснюватися за рахунок коштів бюджету, але не мають постійного характеру й не могли бути враховані під час складання проєкту бюджету [5].

Обмежений обсяг резервного фонду Державного бюджету України, у поєднанні зі зростаючою потребою у фінансуванні нових непередбачуваних видатків, зумовлених, зокрема, наслідками російсько-української війни, створює ризик його передчасного вичерпання. За таких умов заходи з підтримки релокації бізнесу можуть залишитися лише на рівні декларацій, не отримавши необхідного фінансування, що, своєю чергою, становить загрозу для стабільності економіки та процесів відновлення господарської діяльності в постраждалих регіонах.

У зв'язку з цим доцільним видається розширення напрямів використання коштів резервного фонду бюджету шляхом внесення відповідних змін і доповнень до Порядку використання коштів резервного фонду бюджету, що дозволить на рівні Уряду України оперативно запровадити механізм цільового фінансування заходів підтримки бізнесу. Надалі пропонується при затвердженні Державного бюджету України передбачати цільові видатки в межах резервного фонду, зокрема шляхом створення Фонду швидкого реагування для підтримки суб'єктів господарювання. Такий фонд має забезпечити фінансування релокації бізнесу та інших заходів із відновлення економічної діяльності у разі настання економічно-небезпечних подій. У разі, якщо протягом бюджетного періоду потреба у використанні відповідних коштів не виникне, наприкінці року вони можуть бути перерозподілені на інші пріоритетні напрями.

Список використаних джерел:

1. Мельник М. І., Лещух І. В. Особливості, проблеми та стимули релокації національного виробництва в умовах війни. *Регіональна економіка*. 2022. №2. С.94-100. URL:

https://re.gov.ua/re202202/re202202_094_MelnykMI,LeshchukhIV.pdf

2. Hudima T. S., Yershova Yu.O., Soshnykov A. O.. Business Resilience Through the Lens of Economically Hazardous Events: the Legal Landscape of Ukraine. *Вісник Національної академії правових наук України*. 2024. Том 31. №2. С. 187–206. DOI: <https://doi.org/10.31359/1993-0909-2024-31-2-187>

3. Єршова Ю. О. Окремі питання законодавчого регулювання релокації суб'єктів господарювання. *Науковий часопис УДУ імені Михайла Драгоманова. Серія Право*. 2024. №41. С. 48-56. URL: <https://chasopys.law.npu.kiev.ua/archive/41/9.pdf>

4. Бюджетний кодекс України: Закон України 8 липня 2010 р. № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>

5. Про затвердження Порядку використання коштів резервного фонду бюджету: Постанова Кабінету Міністрів України від 29 березня 2002 р. № 415. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/415-2002-%D0%BF#Text>

ВПЛИВ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ЗМІН НА МАРКЕТИНГОВУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

Сучасний світ характеризується інтенсивними геополітичними трансформаціями, які суттєво впливають на всі сфери економічної діяльності. Маркетингова діяльність, як невід'ємна складова бізнес-процесів, зазнає значного впливу від геополітичних змін, особливо в контексті України, яка перебуває в епіцентрі глобальних геополітичних перетворень. Врахування таких змін є необхідним елементом під час стрес-тестування бізнес-моделі промислово-виробничого підприємства, зокрема, його маркетингової стратегії.

Ключові тенденції геополітичного середовища. Геополітичний ландшафт останніх років характеризується кількома фундаментальними змінами:

- *Зростання геополітичної напруженості між великими державами.* Конкуренція між США, Китаєм, Росією та ЄС призводить до формування нових альянсів і торговельних блоків. Це створює нестабільне середовище для міжнародного бізнесу та вимагає від компаній адаптації їхніх маркетингових стратегій.

- *Фрагментація глобальної торгівлі.* Протекціоністські політики (особливо після приходу в Білий дім Д. Трампа), торговельні війни та санкційні режими руйнують традиційні ланцюги поставок та створюють нові бар'єри для міжнародної торгівлі. Останній приклад – 100% мита на чіпи не з США, інвестиція в 100 млрд. дол. Apple у виробництво у США. Компанії, такі орієнтувалися на глобальні ланцюги постачання опиняються у менш стабільних умовах, ніж вертикально інтегровані в межах однієї геополітичної плити. Наприклад Tesla vs BYD.

- *Технологічне протистояння.* Конкуренція в сфері високих технологій, включаючи штучний інтелект, 5G, напівпровідники, створює нові розподіли ринків та впливає на доступність технологічних рішень для маркетингу.

- *Роль регіональних конфліктів.* Військові конфлікти та регіональна нестабільність суттєво змінюють геополітичну карту світу. Особливо це стосується: війни в Україні та її впливу на європейську безпеку; напруженості в Тихоокеанському регіоні навколо Тайваню; конфліктів на Близькому Сході та їх впливу на енергетичні ринки. Ці конфлікти створюють нові виклики для глобального бізнесу, включаючи необхідність перегляду ризик-менеджменту та адаптації маркетингових повідомлень до нових реалій.

- *Енергетична трансформація.* Геополітичні зміни прискорюють перехід до відновлюваних джерел енергії та енергетичної незалежності. Це впливає на: структуру енергетичних ринків, ланцюги поставок, споживчі

преференції щодо екологічно чистих продуктів, формування нових індустрій та ринків.

Вплив геополітичних змін на світову економіку. Можна виділити такі ключові зміни:

- *Трансформація глобальних ланцюгів поставок.* Геополітичні напруженості призводять до кардинальних змін у структурі глобальних ланцюгів поставок: 1) Решоринг та неаршоринг. Компанії переносять виробництво ближче до основних ринків збуту або в дружні країни для зменшення геополітичних ризиків. Це впливає на доступність товарів, їх вартість та часові рамки поставок. 2) Диверсифікація постачальників. Бізнес активно шукає альтернативних постачальників у різних регіонах для зменшення залежності від окремих країн або регіонів. 3) Регіоналізація торгівлі. Формуються регіональні торговельні блоки з більш тісними економічними зв'язками всередині регіонів та меншою залежністю від глобальних ланцюгів.

- *Санкційні режими та їх економічний вплив.* Санкції стають все більш поширеним інструментом геополітичного впливу: 1) Фінансові санкції обмежують доступ до міжнародних фінансових ринків та платіжних систем, що ускладнює міжнародні розрахунки та інвестиції. 2) Торговельні санкції створюють бар'єри для експорту та імпорту товарів, змушуючи компанії шукати нові ринки та адаптувати продуктові лінійки. 3) Технологічні санкції обмежують доступ до передових технологій, що впливає на інноваційний потенціал економік та можливості модернізації виробництва. 4) Санкційний режим проти Росії та Білорусі, а також військові дії на території України призвели до критичних збоїв у постачанні сировини, енергоресурсів та готової продукції. Це змусило багато міжнародних компаній переглянути свої логістичні стратегії та диверсифікувати джерела постачання.

- *Валютна нестабільність.* Геополітичні кризи призводять до значної волатильності валютних курсів: відтік капіталу з ризикових активів, зміцнення "безпечних" валют (долар, євро, єна), ослаблення валют країн, що перебувають у конфлікті, необхідність хеджування валютних ризиків.

- *Інфляційний тиск.* Геополітичні шоки часто призводять до зростання цін на: Енергоносії (нафта, газ, електроенергія), Продовольство (зерно, добрива), Сировинні матеріали, Логістичні послуги. Це створює інфляційний тиск в економіках та змінює купівельну спроможність споживачів.

- *Енергетична незалежність.* Енергетична безпека стала одним з найгостріших питань сучасної світової економіки. Європейські країни були змушені кардинально переглянути свою енергетичну політику, відмовившись від російського газу та нафти. Це призвело до значного зростання цін на енергоносії та прискорення переходу до відновлюваних джерел енергії.

Резюмуючи, особливо в контексті агресії РФ проти України, можна відмітити, що відбуваються кілька ключових тенденцій. По-перше, відбувається фрагментація глобального економічного простору на регіональні блоки з різними ціннісними орієнтирами та економічними моделями. По-друге, спостерігається посилення економічного націоналізму та протекціоністських тенденцій у міжнародній торгівлі. По-третє, формуються нові альянси та коаліції

держав, що об'єднуються навколо спільних геополітичних інтересів та цінностей. Зміни в геополітиці та їх наслідки для світової економіки оказали суттєвий вплив на формування маркетингової стратегії підприємств як в Україні, так й в світі.

Вплив на маркетингову діяльність в Україні та світі.

1. *Адаптація маркетингових стратегій.* Геополітичні зміни вимагають кардинального перегляду маркетингових підходів:

- *Сегментація ринків за геополітичним принципом.* Компанії все частіше розглядають ринки через призму геополітичних альянсів та рівня політичних ризиків, адаптуючи свої стратегії для різних геополітичних блоків.

- *Локалізація vs глобалізація.* Зростає важливість глибокої локалізації маркетингових повідомлень та продуктів для відповідності місцевим умовам та політичним настроям.

- *Етичний маркетинг та корпоративна позиція.* Споживачі все більше очікують від брендів чіткої позиції щодо геополітичних подій, що вимагає від компаній балансування між комерційними інтересами та етичними принципами.

- *Географічна переорієнтація ринків* стала однією з найважливіших тенденцій. Українські компанії активно шукають нові ринки збуту в Європейському Союзі, США та інших країнах, що підтримують Україну. Це вимагає розробки нових маркетингових стратегій, адаптованих до специфіки зарубіжних ринків.

- *Логістичний маркетинг* набув критичного значення в умовах порушених ланцюгів постачання. Компанії вимушені не лише шукати альтернативні канали постачання, але й активно комунікувати з клієнтами про зміни в доступності товарів та послуг. Гнучкість та адаптивність логістичних рішень стали ключовими конкурентними перевагами.

2. *Зміни в поведінці споживачів.* Геополітичні події суттєво впливають на споживчу поведінку:

- *Патріотичне споживання.* Зростає тенденція підтримки місцевих брендів та бойкоту продукції країн-агресорів. В умовах військової агресії українські споживачі суттєво змінили свої пріоритети, віддаючи перевагу товарам та послугам українського виробництва. Це створило унікальні можливості для розвитку вітчизняного бізнесу, але водночас поставило нові виклики перед маркетологами щодо швидкої адаптації до нових споживчих потреб.

- *Безпекоорієнтоване споживання.* Споживачі все більше цінують надійність поставок та стабільність брендів.

- *Ціннісно-орієнтоване споживання.* Зростає важливість соціальної відповідальності брендів та їх позиції щодо важливих суспільних питань.

- Особливої важливості набув *емоційний маркетинг та бренд-патріотизм.* Українські бренди, що демонструють свою підтримку країни та збройних сил, отримують значну підтримку споживачів. Водночас міжнародні бренди, що не покинули російський ринок, стикаються з бойкотом з боку українських споживачів.

3. *Особливості маркетингової діяльності в Україні.* Український ринок зазнав кардинальних змін під впливом геополітичних подій:

- *Військовий стан та його вплив на маркетинг:* адаптація рекламних повідомлень до воєнних реалій, підтримка патріотичних настроїв у комунікаціях, соціальна відповідальність як ключовий елемент брендингу. Антикризовий маркетинг перетворився на повсякденну реальність для українського бізнесу. Компанії розробляють стратегії роботи в умовах невизначеності, включаючи сценарії евакуації, дистанційної роботи та швидкого відновлення після пошкоджень інфраструктури.

- *Трансформація споживчого ринку:* зміна географії споживання через міграційні процеси, переорієнтація на внутрішнє виробництво, зростання значимості онлайн-каналів збуту.

- *Міжнародна підтримка як маркетинговий актив:* використання міжнародної солідарності в брендингу, промоція української продукції на зарубіжних ринках, розвиток експортного потенціалу через маркетингові ініціативи. Міжнародні компанії, що працюють на українському ринку, також змушені адаптувати свої маркетингові стратегії. Вони демонструють солідарність з Україною через благодійні ініціативи, підтримку біженців та відмову від співпраці з російськими партнерами. Це стало важливим фактором підтримки їх репутації та конкурентоспроможності.

4. *Технологічні інновації в маркетингу.* Геополітичні обмеження стимулюють інноваційні маркетингові рішення:

- *Цифровізація маркетингу.* Прискорення переходу на цифрові канали комунікації та продажів як реакція на традиційні обмеження. Цифровізація маркетингових процесів прискорилося в рази. В умовах воєнного стану традиційні канали комунікації часто виявляються недоступними, тому компанії масово переходять на цифрові платформи. Соціальні мережі стали основним каналом комунікації з цільовою аудиторією, а електронна комерція – критично важливим інструментом збуту.

- *Штучний інтелект та автоматизація.* Використання AI для персоналізації маркетингових повідомлень та оптимізації витрат в умовах обмежених ресурсів.

- *Альтернативні платформи.* Розвиток власних або регіональних платформ як альтернатива глобальним сервісам, доступ до яких може бути обмежений.

5. *Виклики для глобальних брендів.* Міжнародні компанії стикаються з новими викликами:

- *Репутаційні ризики.* Необхідність балансування між різними геополітичними позиціями для збереження присутності на різних ринках.

- *Операційні обмеження.* Адаптація до санкційних режимів та торговельних обмежень.

- *Культурна чутливість.* Врахування локальних політичних настроїв та історичного контексту в маркетингових комунікаціях.

6. *Нові можливості для маркетингу.* Незважаючи на виклики, геополітичні зміни створюють і нові можливості:

– *Ніщеві ринки.* Формування нових сегментів споживачів з специфічними потребами.

– *Інноваційні продукти.* Розвиток товарів та послуг, адаптованих до нових геополітичних реалій.

– *Партнерства.* Формування нових альянсів між компаніями з дружніх країн.

– *ESG-маркетинг.* Зростання важливості екологічної, соціальної та корпоративної відповідальності. Соціальний маркетинг та корпоративна соціальна відповідальність набули нового звучання. Підтримка збройних сил, допомога внутрішньо переміщеним особам, участь у відбудові зруйнованої інфраструктури стали не просто елементами PR-кампаній, а невід'ємною частиною бізнес-моделей українських компаній.

– Особливого значення набуває "міжнародний маркетинг підприємств оборонно-промислового комплексу України". Українська оборонна промисловість, продемонструвавши свою ефективність у протистоянні російській агресії, отримала значні можливості для експорту своєї продукції. Це вимагає розробки специфічних маркетингових підходів, що враховують особливості міжнародного ринку озброєнь та оборонних технологій.

Резюмуючи, можна узагальнити, що геополітичні зміни створюють нову реальність для маркетингової діяльності, що характеризується:

1. ***Фрагментацією глобального ринку*** на окремі геополітичні блоки з різними правилами гри.
2. ***Зростанням важливості локалізації*** та культурної адаптації маркетингових стратегій.
3. ***Необхідністю етичного позиціонування*** брендів у відповідності до геополітичних подій.
4. ***Інноваційним розвитком маркетингових технологій*** як відповіддю на традиційні обмеження.
5. ***Трансформацією споживчої поведінки*** в напрямку більш свідомого та патріотичного споживання.

Геополітичні зміни, спричинені російською військовою агресією проти України, стали каталізатором глибинних трансформацій у світовій економічній системі та маркетинговій діяльності. Перехід до епохи постглобалізму вимагає від бізнесу розробки принципово нових підходів до маркетингу, що враховують фрагментацію ринків, зміни в споживчій поведінці та нові геополітичні реалії.

Для України ці зміни створюють як виклики, так і унікальні можливості. З одного боку, війна руйнує традиційні маркетингові моделі та вимагає швидкої адаптації до нових умов. З іншого боку, героїчний опір російській агресії значно підвищив міжнародний авторитет України та створив нові можливості для просування українських брендів і промислової продукції, особливо військово-технічного призначення, на світових ринках.

Майбутній розвиток маркетингу в Україні буде визначатися здатністю компаній адаптуватися до умов постглобалізму, ефективно використовувати цифрові технології та будувати довгострокові стосунки з споживачами на основі спільних цінностей та патріотизму. Успіх у цій трансформації стане ключовим фактором не лише комерційного успіху, але й внеску у відбудову та розвиток української економіки у повоєнний період.

Лукашко І.А.

Бердянський державний педагогічний університет

Несторенко Т.П.

к.е.н., доц., Бердянський державний педагогічний університет,

професор АЅ, Сілезька академія (Польща)

ІНТЕГРАЦІЯ ПЕРЕМІЩЕНИХ УНІВЕРСИТЕТІВ У РЕГІОНАЛЬНІ ІННОВАЦІЙНІ ЕКОСИСТЕМИ

Початок військових дій на Сході України припав ще на 2014 рік, однак у 2022 році почалось повномасштабне вторгнення. Ці події мали та мають неабиякий вплив на усі сфери суспільного життя, і освіта та наука не є виключенням. Із початком військових дій на території України значна кількість університетів була вимушена змінити підхід до власного функціонування та здійснення освітньої та науково-дослідної діяльності. Загалом, з 2014 року (у 2 етапи) було переміщено 44 заклади вищої освіти, що складає близько 15% від їх загальної кількості [5]. Не менших змін зазнали і регіональні інноваційні екосистеми та підприємницька діяльність в цілому.

Підприємництво варто розглядати як процес створення, управління та розвитку бізнесу (проекту) з метою отримання прибутку завдяки вирішенню певних суспільних проблем. Такий процес може включати в себе використання новаторських ідей, ресурсів та стратегій для досягнення успіху в підприємницькій діяльності. Важливим потенціалом для розвитку підприємництва в країні є молодь і, зокрема, студентство. Студенти мають свіжі ідеї, креативний підхід та енергію, що можуть бути використані для створення нових підприємств та ініціатив. Студентське середовище також сприяє обміну знаннями та ідеями, створюючи сприятливу атмосферу для розвитку підприємницьких навичок і менталітету. Студенти університетів – це майбутні фахівці, завдяки яким країна може продовжувати своє функціонування та розвиватись. Тому необхідним є вивчення та дослідження адаптації та інтеграції переміщених (релокованих) університетів у регіональні інноваційні екосистеми.

Тому актуальною є мета дослідження – визначення впливу переміщених закладів вищої освіти на підприємницьку діяльність у межах регіональних інноваційних екосистем за допомогою аналізу та синтезу досліджуваної інформації, а також методів індукції та дедукції.

А. Коберник (2021) серед науковців, які внесли суттєвий внесок у дослідження екосистем, виділяє таких вчених, як А. Брамвел, Ч. Едквіст, Л. Федулова, Н. Смородинська. Що ж стосується переміщених ЗВО, моніторингом цього питання займаються МОН, Інститут освітньої аналітики [4], українські та міжнародні дослідники [6, 7], журналісти, представники студентства та науково-педагогічного колективу – особливо ті, що мають безпосередній зв'язок із релокованими закладами освіти [1].

Перш ніж перейти до вивчення та аналізу впливу переміщених університетів на регіональні екосистеми, слід розглянути сутність понять «переміщений ЗВО» й «екосистема» (зокрема, регіональна інноваційна

екосистема). У зв'язку з погіршенням безпекової ситуації, університети, що перебували у зоні бойових дій, на окупованих та на прифронтових територіях, були переміщені до більш безпечних регіонів. Декілька місяців ЗВО перебували у стані невизначеності, а студенти знаходились на вимушених канікулах. Наразі їх діяльність здійснюється на матеріально-технічній базі інших університетів, а освітня та наукова діяльність реалізується у синхронному й асинхронному режимах (за допомогою засобів дистанційного навчання) [4]. Що ж стосується фінансової складової, то держава продовжувала фінансування цих закладів (виплата заробітної плати, стипендій, комунальні послуги), однак відновлення й розвиток здійснювався переважно завдяки іноземним партнерам та їх допомозі [5]. Регіональна інноваційна екосистема – це складова національної інноваційної екосистеми, що досягла найбільшого успіху та стимулює й підтримує підприємництво та бізнес. Як правило, вона потребує підтримки органів самоврядування та держави, співпраці з міжнародними партнерами, а її учасників поєднує спільна інноваційна мета. Характерною рисою, що вказує на існування та функціонування регіональної екосистеми, є регулярна співпраця її учасників із освітніми, науковими та науково-дослідними установами (організаціями, інститутами), які до того ж мають швидко пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі. Слід також зазначити, що зародженню регіональної інноваційної екосистеми передують значна кількість ноу-хау, стартапів і інноваційних проєктів. Станом на 2021 рік подібний статус мали найбільш промислово-розвинуті території, до яких відносили Вінницьку, Дніпропетровську, Донецьку, Запорізьку, Львівську, Одеську та Харківську області, місто Київ [3]. Станом на березень 2024 р. Економічні можливості південних та східних областей значно погіршилися, у той час, як західні області продовжують економічний розвиток.

Заклади освіти та науково-дослідні центри окрім здійснення наукової та дослідницької діяльності мають забезпечувати екосистему, у межах якої здійснюють власну діяльність, висококваліфікованими та конкурентоспроможними працівниками. Відповідно, переміщені університети повинні задовольняти потреби тих екосистем, до яких вони були релоковані. Таким чином, переміщені ЗВО мають адаптуватися до нових умов та переорієнтувати усі види діяльності з урахуванням потреб приймаючих екосистем.

Одним із яскравих прикладів ЗВО, що є невід'ємною складовою регіональної екосистеми, є Бердянський державний педагогічний університет (БДПУ). На соціально-гуманітарному факультеті цього університету відбувається підготовка фахівців, що орієнтовані та спроможні до професійної діяльності у закладах і/або установах курортно-рекреаційної системи. Окрім цього, частина з них зорієнтована також і на туризм. Що, в свою чергу, дає змогу підготувати конкурентоспроможних спеціалістів, які завдяки знанням та можливості здійснення науково-дослідної роботи протягом свого навчання неодмінно запровадять інновації у своїй професійній діяльності [2].

Не менш цікавою та перспективною є діяльність факультету фізико-математичної, комп'ютерної та технологічної освіти БДПУ. Так, кафедра фізики

та методики навчання фізики здійснює дослідження та розробки, пов'язані з синтезом та використанням інноваційних наноматеріалів і нанотехнологій, а також з покращення підготовки майбутніх фахівців. Деякі з цих наукових робіт фінансуються з державного бюджету. Отримані результати можуть бути використані не лише задля покращення якості освіти, але й під час співпраці з комерційними підприємствами та навіть з метою подальшого розвитку системи національної безпеки та оборони України [2].

Отже, БДПУ як переміщений університет хоч і змінив фактичне місцерозташування, однак залишився у звичній для нього регіональній інноваційній екосистемі та продовжує здійснювати діяльність на матеріально-технічній базі Запорізького національного університету, що має подібну орієнтацію діяльності (при чому як освітньої, так і науково-дослідної). Такий підхід до релокації ЗВО є найдоцільнішим та найбільш продуктивним, адже університету не потрібно змінювати або, навіть, відбудовувати з нуля діяльність, водночас можливе зберігання та використання вже напрацьованої наукової бази (хоч і в новій екосистемі). Відповідно, задля підтримки підприємницької активності певної регіональної екосистеми, необхідно використовувати знання та можливості релокованих до цієї екосистеми ЗВО. Станом на сьогодні так і відбувається інтеграція переміщених університетів у регіональні інноваційні екосистеми.

Список літератури:

1. Ажажа М. А., Несторенко Т. П., Пеліова Я. Управління релокованими університетами в умовах підвищеної невизначеності. *Наукові записки БДПУ. Серія: Педагогічні науки*. 2023. Вип. 2. С. 27–40. DOI: <https://doi.org/10.31494/2412-9208-2023-1-2-27-40>.
2. Бердянський державний педагогічний університет. Офіційний сайт. URL: <https://bdpu.org.ua>
3. Коберник А. О. Регіональні інноваційні екосистеми в Україні. *Бізнес Інформ*. 2021. № 7. С. 56–61. URL: <https://shorturl.at/q1wfa>.
4. Міністерство освіти і науки України, Інститут освітньої аналітики. Освіта в умовах воєнного стану: виклики, розвиток, повоєнні перспективи: інформаційно-аналітичний збірник. 2023. URL: <https://shorturl.at/q6coH>.
5. Собенко Н. У МОН розповіли, як виживають вищі-переселенці. *Суспільне Мовлення*: суспільно-політичне інформаційне інтернет-видання. 2023. URL: <https://suspilne.media/481663-u-mon-rozpovili-ak-vizivaut-visi-pereselenci/>
6. Nestorenko T., Ostenda A., Kravchyk Y., Nestorenko O. Entrepreneurship and universities: a place of academic business incubators. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2022. Vol. 7, № 1. P. 63–71. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-1-7>.
7. Peliova J., Nestorenko T., Kovachov S., Suchikova Y., Nestorenko O. Adapting to adversity: a case study of asynchronous learning implementation in a relocated university amidst war. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach*. 2023. № 16. P. 119–132. DOI: <https://doi.org/10.54264/0067>.

Малікова І.П.
спеціаліст вищої категорії, викладач-методист
Одеський торговельно-економічний фаховий коледж (Україна)

СТРАХУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАХИСТУ СТАБІЛЬНОЇ РОБОТИ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Ризиковий характер діяльності будь-якого господарюючого суб'єкта та життєдіяльності кожної людини зумовлює необхідність створення системи захисту, спрямованої на попередження, подолання та мінімізацію наслідків різних негативних подій. Одним із ключових інструментів такого захисту є страхування. Його застосування дозволяє бізнесу захиститися від втрат, пов'язаних із широким спектром ризиків, та створює підґрунтя для стабільного функціонування.

На теперішній час Україна зіштовхується з численними викликами, спричиненими повномасштабним вторгненням Росії, що безпосередньо та негативно впливає на роботу бізнесу. У цих умовах система страхового захисту набуває особливого значення, стаючи одним із важливих інструментів підтримки економічної стабільності під час воєнного стану.

Варто відзначити, що після 24 лютого 2022 року в країні, зокрема і в страховій сфері, відбулися суттєві зміни. Зокрема, останнім часом спостерігається скорочення кількості страховиків (табл. 1).

Таблиця 1

Зміна чисельності страховиків в Україні

На кінець періоду	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	31.07.2025 р
Кількість страховиків	155	128	98	65	61

Складено автором на основі [1]

Таку тенденцію можна пояснити політичною нестабільністю в країні, активними військовими діями та окупацією окремих територій. Частина страхових компаній повністю припинила своє існування, інші – скоротили обсяги діяльності та звузили перелік страхових продуктів. Проте, незважаючи на всі ці перешкоди, страховий ринок України в цілому вистояв і поступово відновлюється. За підсумками 2024 року валові страхові премії склали 53,08 млрд грн, що на 6,06 млрд грн більше, ніж у 2023 році. Також збільшився обсяг страхових виплат: середній рівень виплат становив 39,3 % [2].

Неминучим наслідком будь-якої війни, на жаль, є руйнування та значні збитки. Нині відбувається переосмислення поглядів і підходів, у тому числі до системи страхового захисту. Роль страхування у забезпеченні фінансової безпеки бізнесу в Україні неможливо недооцінювати. В умовах нестабільної економічної ситуації та зростання ризиків страхування стає важливим інструментом захисту підприємництва від непередбачених матеріальних і фінансових втрат.

Основне завдання страхових компаній у сучасних умовах – зберегти клієнтську базу та продовжувати виконувати свої фінансові зобов'язання перед страхувальниками. Для цього вони повинні ефективно використовувати власні сильні сторони та адаптуватися до нових викликів.

В умовах військової агресії деякі напрями страхування та обсяги відповідальності залишаються обмеженими або недоступними. Це зумовлює потребу у запровадженні страхування військових ризиків, зокрема створенні доступних умов, які допоможуть бізнесу зменшити ризик пошкодження чи втрати майна внаслідок бойових дій.

Розробка системи страхування військових ризиків є складним, але необхідним завданням у сучасних реаліях. Така система здатна забезпечити фінансову безпеку та стабільність у випадку військових конфліктів, зменшуючи економічні втрати і сприяючи швидкому відновленню бізнесу. Її ефективна реалізація можлива завдяки використанню сучасних технологій, підтримці держави та міжнародному співробітництву [3].

Деякі страхові компанії пропонують лише стандартні поліси з покриттям базових ризиків (пожежа, стихійні лиха, протиправні дії третіх осіб), інші – розширені програми, що частково передбачають компенсацію збитків від військових дій.

Так, страхова компанія ARX запровадила для своїх постійних клієнтів програму страхування майна від військових ризиків – «Залізний купол». За цією програмою об'єктами страхування можуть бути будівлі та споруди з оздобленням і комунікаціями, цілісні майнові комплекси, обладнання, оргтехніка та інші товарно-матеріальні цінності. Водночас існують територіальні обмеження: майно, що приймається на страхування, повинно розташовуватися на території України, за винятком територій, які знаходяться ближче ніж 100 км від районів ведення бойових дій та тих, що перебувають у тимчасовій окупації [4].

Таким чином, впровадження програм страхування військових ризиків є складним, але вкрай важливим процесом у сучасних умовах, адже воно забезпечує фінансову безпеку і стабільність бізнесу, зменшує економічні втрати та сприяє його розвитку.

Список використаних джерел

1. Форіншурер (страхування)» : веб-сайт. URL: <https://forinsurer.com/ratings/nonlife/18/12/3> (дата звернення 10.08.2025 р.)
2. Основні тенденції страхового ринку у 2024 р. URL: <https://uainsur.com/osnovni-tendentsii-strakhovoho-rynku-u-2024-rotsi/> (дата звернення 11.08.2025 р.)
3. Бровко С.В. Страхування в умовах воєнного стану: виклики та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024 р. Вип. 67. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/4709-Текст%20статті-4626-1-10-20241029%2020241029%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/4709-Текст%20статті-4626-1-10-20241029%2020241029%20(3).pdf) (дата звернення 11.08.2025 р.)
4. Офіційний сайт страхової компанії ARX. URL: <https://arx.com.ua/corporate-produkty/strahuvannya-majna-vid-voyennih-rizikiv> (дата звернення 11.08.2025 р.)

ПРОФЕСІЙНЕ ПЕНСІЙНЕ СТРАХУВАННЯ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Сучасні виклики у сфері соціального забезпечення вимагають модернізації пенсійної системи України. Одним із важливих напрямів такого оновлення є запровадження професійного пенсійного страхування (ППС) — системи, що передбачає достроковий вихід на пенсію для працівників, зайнятих у шкідливих і важких умовах праці, без додаткового навантаження на солідарний рівень [1, с. 12].

Професійне пенсійне страхування є частиною другого рівня трирівневої пенсійної системи, передбаченої Законом України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» [2]. Хоча законодавча база частково регулює засади ППС, на практиці цей інструмент в Україні залишається нереалізованим. Основними причинами є: відсутність механізмів обов'язкової участі роботодавців, нерозвиненість інфраструктури недержавних пенсійних фондів, брак довіри населення до накопичувальних систем, а також відсутність чітких стандартів обліку шкідливих умов праці [3, с. 57].

У країнах Європейського Союзу та Північної Америки професійне пенсійне страхування давно є інструментом не лише соціального захисту, а й мотивації до професійної діяльності в критично важливих галузях — енергетиці, обороні, охороні здоров'я. В Україні його ефективне запровадження сприяло б зміцненню системи охорони праці, соціальної стабільності, а також зменшенню напруження серед працівників підприємств з підвищеним ризиком [4, с. 24].

У цьому контексті важливо враховувати також міжнародний досвід. Наприклад, у Німеччині, Швеції та Канаді системи професійного пенсійного забезпечення функціонують на засадах партнерства між державою, роботодавцем та працівником. Кошти накопичуються на індивідуальних рахунках, а їх використання є прозорим і чітко регламентованим, що сприяє зростанню довіри та стабільності всієї системи соціального страхування. Для України важливо адаптувати ці підходи до національного контексту, враховуючи реальні економічні можливості та стан соціального діалогу.

Одним із перспективних кроків може стати пілотне впровадження професійного пенсійного страхування в окремих галузях — наприклад, в енергетиці, металургії чи гірничій промисловості. Такий підхід дозволить оцінити ефективність механізмів, виявити законодавчі та організаційні недоліки, а також поступово масштабувати успішну модель на інші сектори економіки.

Не менш важливим є інституційне зміцнення Пенсійного фонду та створення умов для ефективної взаємодії з недержавними пенсійними фондами, які можуть виступати операторами професійних пенсійних програм. Для цього потрібно забезпечити дієвий контроль з боку держави, підвищити прозорість звітності та запровадити чіткі стандарти фінансової діяльності таких фондів.

Загалом, професійне пенсійне страхування — це не лише економічна потреба, але й стратегічний вибір держави, яка прагне гарантувати безпечні умови праці та соціальну захищеність громадян. Впровадження цього механізму є кроком до справедливої соціальної політики, що відповідає викликам сучасного ринку праці та демографічним тенденціям.

Згідно з аналітичними дослідженнями, перспективи запровадження ППС в Україні мають ґрунтуватися на таких засадах:

- створення єдиного реєстру працівників, які мають право на професійне пенсійне страхування;
- впровадження дієвого державного контролю за умовами праці та наданням відповідних гарантій;
- запровадження системи пільг для роботодавців, які добровільно долучаються до ППС (наприклад, зниження податкового навантаження або державне співфінансування внесків) [3, с. 59];
- формування культури довіри до пенсійних накопичень шляхом підвищення фінансової грамотності населення [5].

Крім того, важливою умовою успішного запровадження ППС є інтеграція громадянського суспільства, профспілкових організацій, аналітичних центрів і роботодавців у процес вироблення політики у цій сфері. Саме такий комплексний підхід дозволить створити справедливу та функціональну модель пенсійного захисту осіб, зайнятих у важких умовах праці.

Отже, професійне пенсійне страхування має стати не лише частиною пенсійної реформи, а й інструментом реалізації принципів соціальної справедливості, солідарності та відповідальності. Його запровадження потребує чіткого стратегічного бачення, узгоджених нормативних рішень і належного рівня державної підтримки.

Список використаних джерел:

1. Лібанова Е.М., Черенько М.М. Соціальні аспекти розвитку пенсійної системи України : аналіт. доп. Київ : НАН України, 2020. 68 с.
2. Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування : Закон України від 9 лип. 2003 р. № 1058-IV // Відомості Верховної Ради України. 2003. № 49–51. Ст. 376.
3. Бойко А.І. Професійне пенсійне страхування в Україні: проблеми та перспективи впровадження // Економіка і прогнозування. 2023. № 1. С. 56–60.
4. Мельник М.І. Зарубіжний досвід професійного пенсійного страхування та можливості його адаптації в Україні // Фінанси України. 2022. № 11. С. 22–28.
5. Офіційний сайт Пенсійного фонду України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pfu.gov.ua> – Назва з екрана.

ВПЛИВ УМОВ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ НА РОЗВИТОК АГРАРНОГО ГОСПОДАРЮВАННЯ

Сучасний етап розвитку національної економіки України характеризується впливом різних рівнів невизначеності та ризиків: глобальних, геополітичних, безпекових, макро-, мезо-, мікроекономічних, соціальних, екологічних. На мезо- та макрорівні чітко проявляється секторальна специфіка функціонування бізнесу. Так, розвиток підприємництва в аграрному секторі України як динамічний процес зазнає постійних змін, основні аспекти якого відтворюються за регламентованими та нерегламентованими параметрами, які відзначаються певною ймовірністю (не)досягнення очікуваних результатів діяльності господарюючими суб'єктами. Така ситуація оцінюється як економічна невизначеність, що знижує передбачуваність розвитку подій.

Економічна невизначеність – це стан, у якому можливі явища, процеси, події, наслідки залежать від обставин або умов, настання або виникнення яких має ймовірний характер, отже учасники економічної системи не можуть передбачити майбутню економічну ситуацію або результати своїх дій [1, с. 378]. Тож погоджуємося з оцінками значного впливу економічної невизначеності на конкурентоспроможність аграрного підприємництва.

Останнє десятиріччя у практиці українського аграрного господарювання відзначається суттєвими впливами зовнішніх та внутрішніх ринкових і позаринкових факторів, що визначили та визначають економічний зміст процесів такої діяльності та відповідні впливи на розвиток суб'єктів підприємництва й аграрного бізнесу. Це знаходить відображення з позицій ускладнення практики насичення ринку (як українського, так і міжнародного, зокрема європейського) необхідною сільськогосподарською продукцією, атрибутивними товарами аграрного призначення й послугами, до певної міри створює дисбаланс у задоволенні потреб у сільськогосподарській продукції та сировині цільової споживчої аудиторії та водночас відображає складність у відтворенні агропродовольчої економіки України як основи національної аграрної системи. Водночас, сучасні події та їх «ринкову аргументацію» обґрунтовуємо й позиціонуємо як основу до відтворення позитивних процесів у вітчизняній підприємницькій аграрній діяльності на оновлених засадах, що сприяє наповненню її змісту новим креативним мисленням, продукування бізнес-ідей, інноваційним потенціалом, умінням застосовувати ідеї для вирішення проблем.

Зазначене трактуємо як подальше продовження інституційної трансформації аграрного сектора на нових засадах, що визначає вектор розвитку аграрних інституцій у ринковій системі координат [2, с. 11]. Розвиток дієвих формальних і неформальних інституцій, сприятливого інституційного середовища допомагає зменшенню рівня економічної невизначеності та впорядкуванню ефективного функціонування агробізнесу, досягнення синергетичного ефекту [3].

Отже, економічна невизначеність несе як нові можливості, так і загрози, ризики. Йдеться про перспективи формування методологічної позиції «готовність до ризиків» на рівні суб'єктів прийняття рішень. Відповідно, нашу думку, доцільним є обґрунтування двох складових у розвитку аграрного підприємництва в умовах економічної невизначеності, що супроводжують нові економічні можливості з метою отримання позитивного результату суб'єктами підприємницької діяльності, їх раціональної діяльності, пошуку нових рішень та конструктивних способів діяльності:

1) економічного змісту аграрної підприємницької діяльності як провідної інституції ринку та її адаптування до потенційних, наявних ризиків або загрозливих ситуацій (насамперед пов'язаних із сучасним станом і складними умовами аграрного господарювання), прогнозованих ризиків в інституційній системі господарських взаємодій, відповідних сфер аграрної підприємницької роботи, оновлення процесів аграрної бізнес-активності;

2) стратегічного управління процесами впливу сучасних умов економічної невизначеності через інституції, що спроможні конкретизувати економічну невизначеність та ймовірні ризики у системі аграрного підприємництва, зменшити або пом'якшити ризики від невизначеності, консолідувати вміння прийняття рішень в конкретній ситуації тощо.

Методологічне підґрунтя антикризового управління підприємствами відображає дослідження складних ринкових явищ, процесів економічної невизначеності, конкретизацію та використання актуальних підходів до антикризового управління в системі аграрного господарювання та її окремих структурних компонентів. Потреби в антикризовому управлінні акцентують увагу на важливості досліджень процесів нестабільності й невизначеності як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, що окреслює й конкретизує потреби вітчизняного підприємництва в аграрному секторі, стратегії, засоби й моделі управління на рівні окремих часових параметрів. Зазначене зумовлює розширення використання комплексного підходу та емпіричних напрацювань до розвитку аграрного бізнесу в складних кризових умовах, що формує різновекторну систему взаємовпливу та інституційної взаємодії.

Список використаних джерел:

1. Лопатинський Ю. Фактори конкурентоспроможності аграрного підприємництва в умовах економічної невизначеності та соціальних викликів. *Економічні та соціальні детермінанти конкурентоспроможності підприємництва: колективна монографія* / за заг. ред. Лопатинського Ю., Зибаревої О. Чернівці: Технодрук, 2023. С. 375-405. <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/12565>
2. Лопатинський Ю.М. Базис інституційної трансформації аграрного сектора. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2013. Т. 18. Вип. 2/1. С. 8-11. http://www.visnyk-onu.od.ua/journal/2013_18_2_1/02.pdf
3. Лопатинський Ю.М. Синергетичні складові інституціональної трансформації аграрної системи. *Науковий вісник Чернівецького університету. Серія: Економіка*. Чернівці: Рута, 2005. Випуск 233. С. 37-42.

Стахів Г.І.

аспірант,

Тимоць М.В.

науковий керівник, професор кафедри управління та

адміністрування, к.е.н., доцент,

ЗВО «Університет Короля Данила» (м. Івано-Франківськ, Україна)

ВПЛИВ МІНІМАЛЬНОЇ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ НА ЗОВНІШНЄ ЕКОНОМІЧНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВА

Мінімальна заробітна плата (МЗП) є важливим інструментом державної політики, що безпосередньо впливає на зовнішнє економічне середовище підприємства. Цей вплив є багатограним і може бути як позитивним, так і негативним, залежно від умов, темпів зростання та інших факторів.

Для кращого розуміння досліджуваного питання необхідно спершу з'ясувати дефініції таких явищ як «зовнішнє економічне середовище підприємства» та «мінімальна заробітна плата». Наприклад, Сокольська Р.Б. розуміє під зовнішнім середовищем фактори, що сприяють функціонуванню, виживанню й ефективності організації [1,с.76]. Сумець, О.М. стверджує, що зовнішнє середовище — сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних та міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх щодо підприємства умов і чинників [2,с.106]. Хміль Ф.І. говорить, що зовнішнє середовище організації — економічні, соціальні, технологічні, політичні й етичні елементи (чинники), які перебувають поза межами організації [3,с.191]. Аналізуючи визначення зовнішнього економічного середовища підприємства, наведені вітчизняними науковцями, можна констатувати, що зовнішнє середовище не обмежується лише економічними аспектами. Воно охоплює сукупність факторів, які перебувають поза межами організації, але мають прямий або опосередкований вплив на її діяльність. Ці фактори можна узагальнити як: 1) економічні (господарські суб'єкти, ринкові умови, державне регулювання); 2) соціальні (суспільні умови, демографічні зміни); 3) політичні та інституційні (державні структури, законодавство, міждержавні угоди); 4) технологічні (розвиток технологій та інновацій); 5) екологічні (природні умови та екологічні вимоги). Таким чином, зовнішнє середовище — це складний механізм, де всі чинники взаємопов'язані. Підприємство має постійно аналізувати його зміни, щоб адаптувати свою стратегію та забезпечити свою конкурентоспроможність.

Відповідно до ст. 95 КЗпП України МЗП в Україні — це встановлений законом мінімальний розмір оплати праці, що є державною соціальною гарантією. Її розмір визначає Верховна Рада України, враховуючи пропозиції уряду, профспілок і роботодавців, а також залежить від прожиткового мінімуму для працездатних осіб. [4]. Таким чином, мінімальна заробітна плата належить до економічних факторів зовнішнього макросередовища підприємства. Це один із ключових елементів, який впливає на фінансово-господарську діяльність будь-якого підприємства, оскільки прямо впливає на витрати. Розібравшись із

визначеннями ключових об'єктів даного дослідження, варто перейти до осмислення безпосереднього впливу МЗП на зовнішнє економічне середовище підприємства.

МЗП є важливим економічним показником, що впливає не тільки на підприємства, а й на економіку країни загалом. Її підвищення має як позитивні, так і негативні наслідки. З одного боку, воно збільшує витрати підприємств на персонал, що може знизити прибутковість і змусити компанії шукати шляхи автоматизації або підвищувати ціни. Це може спричинити зростання інфляції. Проте, підвищення МЗП збільшує купівельну спроможність населення, що стимулює попит і сприяє розвитку бізнесу.

Натомість, низька МЗП негативно впливає на зовнішнє середовище підприємств. Вона обмежує доходи населення, що призводить до низької купівельної спроможності та обмеженого попиту на внутрішньому ринку. Крім того, низька зарплата стимулює відтік кваліфікованих кадрів за кордон, створюючи дефіцит робочої сили та ускладнюючи роботу підприємств.

Підвищення МЗП створює тиск на витрати підприємств, особливо для компаній з великою кількістю низькокваліфікованих працівників. Це може знизити прибутковість і змусити підприємства переглядати ціни або автоматизувати виробництво. Однак зростання МЗП також позитивно впливає на споживчий попит і купівельну спроможність населення, що стимулює розвиток виробництва та підтримує малий і середній бізнес. Водночас різке підвищення може спричинити інфляцію через зростання цін на продукцію, хоча в Україні цей ефект частково компенсується великим рівнем тіньової економіки.

З іншого боку, низька МЗП негативно впливає на зовнішнє середовище підприємств. Вона обмежує доходи населення, що призводить до низької купівельної спроможності та, як наслідок, до обмеженого попиту на внутрішньому ринку. Крім того, низька МЗП стимулює відтік кваліфікованих кадрів за кордон у пошуках вищих доходів, що створює дефіцит робочої сили й ускладнює роботу підприємств, яким потрібні спеціалізовані навички.

Таким чином, мінімальна заробітна плата є потужним інструментом, що може як стимулювати економічне зростання через підвищення споживчого, так і створювати виклики для бізнесу через зростання витрат, ризики інфляції та потенційне скорочення зайнятості, особливо для низькокваліфікованих працівників. Оптимальне управління цим показником вимагає збалансованого підходу, що враховує як соціальні потреби, так і економічні реалії.

Список використаних джерел

1. Сокольська Р.Б., Зелікман В.Д., Акімова Т.В. Фінансовий аналіз: Навч. посібник. Частина І. Аналіз фінансової звітності. – Дніпропетровськ: НМетАУ, 2015. – 92 с.
2. Сумець, О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с. – ISBN 978-966-610-241-9.
3. Хміль Ф.І. Менеджмент. - К.: Вища школа, 2014. -456с.

4. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. Відомості Верховної Ради УРСР. 1971 р. Додаток до N 50. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

Філяр С.В.
к.е.н., доц.
ПВНЗ «Європейський університет» (Україна)
Блакита В.О.
аспірант
ПВНЗ «Європейський університет» (Україна)

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ ВПЛИВУ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ЕКОНОМІКУ КРАЇН ІМПОРТЕРІВ ТА ЕКСПОРТЕРІВ КАПІТАЛУ

Факти з економічної історії свідчать, що використання іноземного капіталу прискорює промисловий розвиток країни, сприяє входженню народного господарства до світогосподарської взаємодії. Яскравим прикладом цього є бурхливе економічне зростання США та Канади у другій половині XIX століття [1, с.103].

Свобода руху капіталу сприяє зростанню як світового, так і національного продукту, хоча міжнародні капітальні потоки розподіляються нерівномірно. Водночас рух капіталу є важливим елементом міжнародних економічних зв'язків.

Прямі іноземні інвестиції приносять вигоди країні-інвестору, оскільки прибутки компаній зазвичай перевищують втрати, які зазнають працівники внаслідок перенесення робочих місць за кордон.

Країна базування може вводити податки або обмеження на виведення інвестицій з кількох причин:

- для встановлення оптимального рівня оподаткування;
- щоб отримати позитивні побічні ефекти від іноземних інвестицій;
- для запобігання політичному впливу транснаціональних корпорацій [2, с.82].

Міжнародне рух капіталу здійснюється на взаємовигідних умовах для обох учасників. Тому Треба також розглядати наслідки і для країн експортерів, з яких можна виділити їх Основні цілі експорту капіталу (табл.1):

Таблиця 1

Наслідки впливу інвестиційної діяльності для країн, експортуючих
капітал

Позитивні	Негативні
Використання позитивного ефекту масштабу. У умовах наростаючої конкурентної боротьби дедалі більшого значення набуває концепція мінімального ефективного розміру, реалізація якої означає створення та функціонування підприємств високою виробничої потужності.	Вивезення капіталу за кордон без адекватного залучення іноземних інвестицій веде до уповільнення економічного розвитку
Забезпечення економії витрат. Організація виробництва за кордоном частіше спочатку спирається на гарантоване постачання своїх підприємств дешевою сировиною, робочою силою, можливості обійти митні бар'єри і т.п.	Вивіз капіталу негативно дається ознаки на рівні зайнятості

Створення додаткових ринків для збуту вітчизняних товарів у формі поставок материнськими компаніями своїм дочірнім фірмам.	Переміщення капіталу несприятливо позначається на платіжному балансі країни
Використання переваг від поглиблення міжнародного поділу праці	

Найактивнішими експортерами капіталу у світовій економіці традиційно виступають найбільш промислово розвинені держави, серед яких Сполучені Штати Америки, Велика Британія, Німеччина, Франція, Японія, Нідерланди та Швейцарія. Саме ці країни накопичили значний фінансовий потенціал, мають розвинену банківську інфраструктуру, потужні транснаціональні корпорації та стабільні інститути, які сприяють виходу капіталу за межі національної економіки для інвестування в інші країни.

У більшості випадків позитивний ефект від іноземних інвестицій для країни, що приймає, перевищує потенційні втрати — наприклад, ті, що пов'язані з конкуренцією з боку нових інвесторів. Місцеві підприємства можуть постраждати, але загальний економічний ефект — зростання ВВП, зайнятості, податкових надходжень — виявляється переважаючим. Таким чином, при грамотній політиці управління інвестиціями, країна-реципієнт отримує більше переваг, ніж ризиків.

Більше половини всіх коштів, вступників з приватних джерел, доводиться на прямих іноземних інвестицій.

Приплив прямих іноземних інвестицій сприяли наступні фактори:

- загальна лібералізація економіки що розвиваються;
- полегшення доступу іноземної капіталу;
- висока оцінка перспектив розвитку в ряді країн (особливо Азії);
- дешевизна робочої сили;
- ослаблення протекціонізму і полегшення доступу продукції що розвиваються країн на ринки розвинених країн

розвиваються країн на ринки розвинених країн

Отже, прирівнюючи кількість негативних і позитивних наслідків як для приймаючої країни, так і країни-експортери, іноземні інвестиції несуть із собою поліпшення соціального сектора та економічного, але лише за умови правильного регулювання їх потоків з боку держави та різних міжнародних інститутів. Також важливу увагу слід приділити тому, що на основі експорту капіталу виникають величезні міжнародні монополії.

Список використаних джерел

1. Бондар Є. М. Теоретичні погляди на міжнародний рух позикового капіталу у відтворювальному процесі. Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2017. №1. 101–107 с.
2. Задоя А.О. Портфельні інвестиції в Україну: шанси чи загрози? Академічний огляд. 2019. №2. С.81-90. DOI 10.32342/2074-5354-2019-2- 51-8.
3. Український інформаційний портал «МінФін». URL : index.minfin.com.ua

ЧИННИКИ РОЗВИТКУ СРІБНОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ

Чинники розвитку срібної економіки України – це сукупність соціальних, демографічних, економічних і політичних факторів, які впливають на формування економіки, орієнтованої на потреби людей похилого віку. «Срібна економіка» (від англ. *silver economy*) – це сектор економіки, що враховує потреби та можливості громадян віком 60+.

Виділимо основні чинники срібної економіки України (критично розглянувши [1]).

1. Демографічні:

старіння населення – частка людей віком 60+ перевищує 22% [2], і ця тенденція посилюється;

зростання тривалості життя – очікувана тривалість життя в Україні зростає повільно, але стабільно (попри війну);

зменшення народжуваності – природне скорочення населення посилює частку літніх людей у загальній структурі.

2. Соціально-економічні:

низький рівень пенсій – середня пенсія в Україні (станом на 2024 рік) – близько 5–6 тис. грн (або 120–150 доларів США) [2];

висока частка пенсіонерів серед бідного населення;

недостатня система довготривалого догляду та медичних послуг для літніх;

цифрова нерівність – більшість літніх людей мають обмежений доступ до цифрових послуг.

3. Політичні:

відсутність цілісної державної стратегії срібної економіки;

недосконалість законодавства щодо активного довголіття та зайнятості пенсіонерів;

не адаптованість до європейських стандартів у сфері інклюзивного розвитку.

4. Трудові:

велика частка працюючих пенсіонерів – близько 12–15% пенсіонерів продовжують працювати [2];

незалученість до нових форм праці (фріланс, дистанційна робота).

5. Інноваційні та технологічні:

високий потенціал розвитку технологій для старших людей (мобільні додатки, «розумний будинок», телемедицина).

значний попит на «age-friendly» продукти й послуги (доступні транспорт, туризм, дозвілля, навчання).

Україна не є винятковою у своєму розвитку і близькою о країн сусідів – Польщі, Румунії, Словаччини чи Молдови. У таблиці 1 можемо побачити основні

напрями розвитку срібної економіки за окремими секторами економічної діяльності.

Таблиця 1

Приклади напрямів срібної економіки

Напрямок	Приклад
Охорона здоров'я	Геріатрія, телемедицина, догляд
Освіта	Цифрова грамотність для 60+
Товари та послуги	Адаптовані продукти, житло, побутова техніка
Зайнятість	Гнучкий графік, наставництво
Туризм	Безпечний, культурний, «м'який» туризм для літніх
ІТ-рішення	Мобільні додатки, соціальні платформи для старших

Однак, нам ще дуже далеко до наших північних сусідів – таких скандинавських країн як Швеція, Данія чи Фінляндія. В окремих аспектах орієнтиром може слугувати і Японія чи Австралія.

Виділимо основні негативні чинники:

Україна значно відстає за рівнем пенсійного забезпечення, медичного догляду та цифрової інклюзії;

- ЄС та інші економічно розвинуті країни інституційно підтримують старше покоління через стратегії активного довголіття, навчання, зайнятості;

- в Україні велика частка людей похилого віку залишається економічно активною, але без належної підтримки;

- срібна економіка в ЄС та економічно розвинутих країнах розглядається як ринок можливостей, а не лише як соціальне навантаження.

Розвиток срібної економіки в Україні – це не лише відповідь на старіння населення, а й можливість для інновацій, зайнятості та економічного зростання. За підтримки держави, бізнесу та громадського сектору цей напрямок може стати потужним ресурсом сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Перспективи «срібної економіки» в Україні. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL:

<https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/perspektyvy-sribnoyi-ekonomiky-v-ukrayini> (дата звернення: 11.07.2025).

2. Національні рахунки. Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/uk/topics/natsionalni-rakhunky> (дата звернення: 11.07.2025).

Ципляк П.С.
здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії
ДУ «Інститут економіко-правових досліджень
імені В.К. Макутова НАН України»

ЩОДО ПРОДОВЖЕННЯ ПІДОЗРІЛОГО ПЕРІОДУ В МЕЖАХ СПРАВИ ПРО БАНКРУТСТВО

«Підозрілий період» – правова конструкція, яка не визначена в законодавстві, проте широко використовується в наукових працях та судовій практиці як строк, який передував відкриттю провадження у справі про банкрутство, у межах якого є найбільш вірогідним вчинення боржником правочинів, опосередковано спрямованих на завдання шкоди кредиторам боржника [1].

Чинний приватно-правовий інструментарій надає право арбітражному керуючому або кредиторам у справі про банкрутство оскаржити правочини, вчинені протягом підозрілого періоду, спрямовані на відчуження активів задля унеможливлення звернення на них стягнення.

Перше законодавче регулювання оскарження правочинів, вчинених в підозрілий період було запроваджене в ст. 15 Законі України «Про банкрутство» від 1992 року [2] та знайшло свій подальший розвиток в Законах України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» (ст. 17 Закону в редакції від 30.06.1999 [3] та ст. 20 Закону в редакції від 22.12.2011 [4]), а також в ст. 42 Кодексу України з процедур банкрутства [5]

Серед тенденцій законодавчого генезису вказаного інституту можна констатувати поступове збільшення підозрілого періоду з трьох місяців до трьох років до відкриття провадження у справі про банкрутство.

При цьому, як вірно підкреслює М. Гурін, наразі вказаний строк є присікальним, чітко визначеним і поновленню не підлягає [6], проте думається, що це в певних випадках не сприяє захисту прав та законних інтересів кредиторів, а також порушує баланс сторін, оскільки за наявності довгострокових боргових правовідносин боржник має можливість готуватись до банкрутства завчасно, здійснювати умисні, економічно недоцільні дії на шкоду кредиторам поза межами підозрілого періоду або створювати перешкоди відкриттю провадження у справі про банкрутство.

Світові напрацювання регулювання строку підозрілого періоду передбачають у виключних випадках встановлення його на рівні до 10 років. Зокрема, відповідний строк передбачено п. е.1 §548 підглави III Глави 5 Розділу 11 «Банкрутство» Кодексу США [7], а також §133 Кодексу Німеччини з процедур банкрутства [8].

З точки зору автора, є доцільним закріплення на законодавчому рівні можливості продовження строку підозрілого періоду.

При цьому з метою унеможливлення зловживань та порушення балансу сторін важливо закріпити наступні умови продовження:

- 1) на дату вчинення правочину на шкоду кредиторам вже були наявні боргові зобов'язання боржника;
- 2) залишок майна після відчуження є безпідставно малим для ведення звичайної господарської діяльності боржника;
- 3) відсутність бездіяльності кредитора стосовно відкриття провадження у справі про банкрутство (наприклад, через довгий розгляд справ у позовному провадженні у зв'язку з наявністю спору про право);
- 4) відсутність економічної доцільності та ділової мети господарської операції.

Наведене сприятиме захисту прав та законних інтересів кредиторів, а також добросовісних боржників.

Список використаних джерел:

1. Постанова Верховного Суду від 27.07.2021 у справі № 910/9177/20 URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/98645740> (дата звернення 15.08.2025).
2. Про банкрутство: Закон України №2343-XII від 14.05.1992. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2343-12/ed19920514> (дата звернення 15.08.2025).
3. Про внесення змін до Закону України "Про банкрутство": Закон України №784-XIV від 30.06.1999. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/784-14/ed19990630> (дата звернення 15.08.2025).
4. Про внесення змін до Закону України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом": Закон України №4212-VI від 22.12.2011. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4212-17/ed20130411> (дата звернення 15.08.2025).
5. Кодекс України з процедур банкрутства №2597-VIII від 18.10.2018 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19> (дата звернення 15.08.2025).
6. Гурин М. Строки, що застосовуються під час визнання правочинів боржника недійсними у процедурі банкрутства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право.* 2022. №70 URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/258157> (дата звернення 15.08.2025).
7. U.S. Code: Title 11 «Bankruptcy» URL: <https://uscode.house.gov/> (дата звернення 12.02.2025).
8. Insolvenzordnung URL: <https://www.gesetze-im-internet.de/inso/> (дата звернення 15.08.2025).

Шепель Т.В.

к.е.н., доцент

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
(Україна)

Губернат Т.Я.

аспірант

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
(Україна)

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОГО ЛАНДШАФТУ УКРАЇНИ ПІД ВПЛИВОМ ВІЙНИ

Глобалізація є важливим фактором, що визначає сучасні економічні тенденції, сприяючи формуванню єдиного світового ринку та посиленню взаємозалежності між національними економіками. Вона охоплює різноманітні процеси, зокрема усунення бар'єрів у міжнародній торгівлі, лібералізацію руху капіталу, інтенсивний розвиток транснаціональних корпорацій тощо.

Разом із позитивними аспектами глобалізаційних процесів, існують і значні ризики для країн, яка зіткнулися з політичною нестабільністю та військовими загрозами. Вплив глобалізації в Україні, значною мірою, змінений внаслідок російської збройної агресії, що спричинила серйозні виклики для економічного суверенітету держави. Військові дії призвели до руйнації промислових об'єктів, транспортної та енергетичної інфраструктури, незаконного вилучення активів держави та приватного бізнесу на тимчасово окупованих територіях. Це, у свою чергу, позначилося на стабільності внутрішнього ринку, створило численні перешкоди для розвитку підприємництва та спричинило значні фінансові втрати тощо (рис.1) [1]



Рис. 1. Фінансові збитки, внаслідок російської агресії, галузей народного господарства України, 2024 р. [1]

Військовий конфлікт в Україні став каталізатором економічної кризи, яка проявилася у зменшенні обсягів виробництва, різкому скороченні зовнішніх та внутрішніх інвестицій, погіршенні рівня життя населення та зниженні

купівельної спроможності громадян. Масштабні руйнування промислових підприємств і житлової інфраструктури спричинили масову міграцію та значні демографічні зміни, що впливають на ситуацію на ринку праці та довгострокові перспективи економічного зростання.

Руйнування енергетичної інфраструктури стало одним з важливих чинників сповільнення економічного відновлення. Російські атаки на критичну інфраструктуру з жовтня 2022 року призвели до прямих збитків у понад 8 млрд.дол. США, а експорт електроенергії скоротився на 90%. В зимовий період дефіцит електроенергії змусив зупиняти виробничі потужності, що спричинило втрати у промисловому секторі та скорочення ВВП на 3 млрд.дол. США лише за кілька місяців. Водночас інтеграція до європейської енергосистеми ENTSO-E лише частково компенсувала нестачу електроенергії, але цього недостатньо для стабілізації сектору в довгостроковій перспективі. [2]

Промисловий сектор зазнав значних руйнувань, особливо металургія та гірничодобувна галузь. Внаслідок окупації та знищення виробничих потужностей виплавка сталі та видобуток сировини скоротилися на 70%, а експорт у цих галузях суттєво ускладнився через втрату логістичних маршрутів. Велика частина підприємств знаходиться у прифронтових регіонах, що робить їх особливо вразливими до фізичних руйнувань, дефіциту робочої сили та скорочення попиту. Станом на початок 2024 р. окупантами було зруйновано 328 державних та 78 приватних підприємств України; понад 472 тис. будинків, 500 гуртожитків, 27 тис. багатоповерхівок. Сума прямих збитків від руйнувань промислового сектору країни становила 13,1 млрд. дол США; житлового фонду – 59 млрд. дол. США. Водночас релокація підприємств зачепила незначний відсоток від загальної кількості бізнесів у прифронтових регіонах, що є недостатнім для збереження економічної активності. [3]

Попри значні втрати, деякі сектори продемонстрували адаптаційні можливості. Зокрема, ІТ-індустрія, попри війну, змогла зберегти продуктивність на рівні 85–90% і навіть наростити обсяги експорту ІТ-послуг на 7%, генеруючи 6,8 млрд. валютних надходжень. Це стало можливим завдяки гнучкості бізнес-моделі, цифровізації та віддаленій роботі. Водночас близько 13% ІТ-спеціалістів залишили країну, що створює ризики для подальшого зростання галузі.

Сільське господарство залишається однією з ключових галузей економіки, хоча зазнало колосальних втрат у понад 40 млрд.дол. США. Зменшення посівних площ на 25%, скорочення врожайності та проблеми з логістикою суттєво обмежили експорт аграрної продукції. Проте у 2023 році спостерігалось зростання врожаю на 11% порівняно з 2022 роком, що свідчить про гнучкість та адаптивність агросектору. У 2024 році посуха, температурні рекорди, складність в розмінуванні та небезпека зі сторони ворога призвели до скорочення врожаю на 10%. Попри це, подальший розвиток сільського господарства залежить від звільнення територій, удосконалення логістики та розширення можливостей експорту через альтернативні маршрути. [1-3]

Російське повномасштабне вторгнення спричинило безпрецедентні фінансові втрати для України, змінивши її економічну складову, скоротивши ВВП майже на третину та порушивши звичні ланцюги виробництва, логістики та

зайнятості. Очікування щодо зменшення ВВП на 50% у 2022 році частково не справдилися завдяки масштабній міжнародній фінансовій допомозі, посиленню державних витрат та поверненню під контроль частини територій. У червні 2024 року ВВП України зріс на 1,1% проти червня минулого року. [4]

Внаслідок блокади морських портів експорт скоротився на 35%, що суттєво вплинуло на валютні надходження. Відновлення логістичних коридорів потребує багатомільярдних інвестицій, адже альтернативні маршрути, такі як залізничні та автомобільні шляхи через ЄС, не можуть повністю компенсувати втрату морського транспорту.

Демографічна ситуація також зазнала катастрофічних змін: понад 9 мільйонів українців [5] стали вимушеними мігрантами, що позначилося не лише на ринку праці, а й на внутрішньому споживанні, яке традиційно є ключовим драйвером економічного зростання. Зменшення кількості працездатного населення призводить до скорочення виробничих потужностей та податкових надходжень, що посилює тиск на державні фінанси.

Економічне відновлення України вимагає комплексного підходу, що включає міжнародну фінансову допомогу, ефективні реформи, безпекові гарантії та внутрішню економічну модернізацію. Водночас, з огляду на глибину викликів, цей процес потребує значних ресурсів, часу та скоординованих дій національних та міжнародних партнерів.

Список використаних джерел:

1. Велике переселення бізнесів. Як війна змінює економічну карту України. [URL:https://projects.liga.net/philip-morris/#1](https://projects.liga.net/philip-morris/#1).
2. Як війна змінила економічну географію України. [URL:https://epravda.com.ua/columns/2023/10/19/705648/](https://epravda.com.ua/columns/2023/10/19/705648/).
3. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України станом на початок 2024 року. [URL:https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.Pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.Pdf).
4. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. [URL:https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/](https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/).
5. Демографи підраховали, скільки українців перебуває за кордоном. [URL: https://tsn.ua/ukrayina/demografi-pidrahuvali-skilki-ukrayinci-perebuvayut-zakordonom-2456881.html](https://tsn.ua/ukrayina/demografi-pidrahuvali-skilki-ukrayinci-perebuvayut-zakordonom-2456881.html).

Якушов Д.Ю.

здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії,
ДУ «ІЕПД імені В.К. Макутова НАН України» (Україна)

ЗАСТОСУВАННЯ ТИПОВИХ ДОГОВОРІВ У СФЕРІ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ

У процесі укладення договорів про закупівлю можуть мати місце зловживання, що, своєю чергою, здатні спричинити порушення публічних інтересів, неефективне використання бюджетних коштів або порушення прав та законних інтересів замовника.

Відповідно до ч. 2 ст. 179 Господарського кодексу України встановлено, що Кабінет Міністрів України, уповноважені ним або законом органи виконавчої влади, державні органи та органи державної влади можуть рекомендувати суб'єктам господарювання орієнтовні умови господарських договорів (примірні договори), а у визначених законом випадках - затверджувати типові договори [1].

Наразі законодавство України, зокрема Закон України «Про публічні закупівлі» від 25 грудня 2015 року № 922-VIII [2] та Особливості здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених Законом України «Про публічні закупівлі», на період дії правового режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування, затверджені постановою Кабінету Міністрів України від 12 жовтня 2022 року № 1178 [3] не передбачає можливості використання у процедурах закупівель типових договорів.

Хоча раніше стаття 8 Закону України «Про здійснення державних закупівель» від 1 червня 2010 року № 2289-VI передбачала повноваження уповноваженого органу у сфері закупівель (Міністерство економіки України) розробляти та затверджувати типовий договір про закупівлю товарів, робіт і послуг за державні кошти [4]. Відповідно до цієї законодавчої вимоги Міністерством економіки України було розроблено та затверджено Типовий договір про закупівлю товарів (робіт або послуг) за державні кошти [5], який діяв протягом декількох років.

У 2024 році Кабінетом Міністрів України було запропоновано нову редакцію Закону України «Про публічні закупівлі», якою передбачалося визначити, що Кабінет Міністрів України може затвердити типовий договір про закупівлю конкретного предмета закупівлі, на основі якого замовник зобов'язаний укласти договір про закупівлю при здійсненні закупівлі такого предмета закупівлі [6]. Тобто запропоновано, щоб типовий договір затверджував не уповноважений орган у сфері публічних закупівель, як це було раніше, а Кабінет Міністрів України. Крім того, передбачено не єдину форму типового договору для всіх процедур закупівель, а лише в окремих випадках, для окремих предметів закупівель.

Підтримуючи підхід щодо затвердження типових договорів для окремих предметів закупівель, варто зазначити, що це дозволить враховувати специфіку конкретних товарів, робіт чи послуг, а також сприятиме уніфікації умов саме в

межах подібних закупівель, не нав'язуючи зайвих стандартів та правил для інших.

Ініціатива щодо затвердження типових договорів саме Кабінетом Міністрів України є досить дискусійною, оскільки затвердження типового договору у сфері публічних закупівель через рішення Кабінету Міністрів України передбачатиме значно складнішу, тривалішу й менш гнучку процедуру, яка вимагатиме погодження з низкою центральних органів виконавчої влади та дотримання формалізованих процедур ухвалення урядових рішень.

Враховуючи, що Міністерство економіки України є уповноваженим органом у сфері публічних закупівель, то проекти актів Кабінету Міністрів України готуватиме саме воно.

Слід акцентувати, що в публічному управлінні як в Україні, так і в ЄС активно впроваджується принцип функціонального розмежування повноважень та децентралізації, коли повноваження передаються на найнижчий можливий рівень прийняття управлінських рішень. У нашому випадку, враховуючи специфіку відносин у сфері публічних закупівель, це центральний орган виконавчої влади, а саме – Міністерство економіки України.

Слід також наголосити, що саме Міністерство економіки України, як уповноважений орган, безпосередньо взаємодіє з усіма учасниками ринку публічних закупівель.

У зв'язку з цим доцільним видається надання Міністерству економіки України повноважень щодо затвердження типових договорів, що сприятиме підвищенню оперативності, гнучкості та ефективності правового регулювання договірних відносин у цій сфері.

Список використаних джерел:

1. Господарський кодекс України: Закон України від 16 січня 2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
2. Про публічні закупівлі: Закон України від 25 грудня 2015 № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>
3. Про затвердження особливостей здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених Законом України “Про публічні закупівлі”, на період дії правового режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування: Постановою Кабінету Міністрів України від 12 жовтня 2022 р. № 1178. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1178-2022-%D0%BF#Text>
4. Про здійснення державних закупівель: Закон України від 01 червня 2010 № 2289-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2289-17/ed20100601#Text>
5. Про затвердження Типового договору про закупівлю товарів (робіт або послуг) за державні кошти та Інструкції щодо заповнення Типового договору про закупівлю товарів (робіт або послуг) за державні кошти: Наказ Міністерством економіки від 27 липня 2010 № 925. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0655-10#Text>
6. Проект Закону про публічні закупівлі. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/44788>

РОЗРАХУНОК СТУПЕНЯ РИНКОВОЇ ПЕРЕВАГИ

Ринкова влада може бути визначена як певний тип економічних відносин, що виникають між учасниками мережі взаємопов'язаних ринків, а також їх контрагентами і базуються на здатності окремих з них чинити свідомий вплив на увесь комплекс елементів ринкового механізму, окреслюючи параметри ринкової рівноваги, а також параметри зовнішнього середовища для кожного із задіяних ринків та їх мережі в цілому з метою максимізації величини міжчасової економічної ренти.

Ключовим показником вимірювання ринкової влади є коефіцієнт Лернера:

$$K_L = \frac{P - MC}{P} = -\frac{1}{\varepsilon} \quad (1)$$

де P - ціна товару;

MC - граничні витрати його виробництва;

ε - еластичність попиту за власною ціною блага.

На практиці визначити граничні витрати дуже складно. Тому, при розрахунках K_L , допускають, що в довгостроковому періоді граничні витрати (MC) дорівнюють середнім витратам (C) на одиницю товару, що виробляється (або продається) суб'єктом, що займає монопольне (домінуюче) положення на ринку. Тому K_L розраховується за зручнішою формулою:

$$K_L = \frac{P - C}{P} \quad (2)$$

або:

$$K_L = \frac{(P - C) \times V}{P \times V} = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Обсяг реалізації}} \quad (3)$$

де P – ціна реалізації товару;

C – середні витрати на виробництво (реалізацію) товару;

V – обсяг реалізації в натуральному вимірі.

Коефіцієнт Лернера вимірює ринкову владу як деяку специфічну норму рентабельності активів та заснований на оцінюванні величини економічної ренти. Проте сам А. Лернер визнає, що розроблений ним коефіцієнт у чистому вигляді не може бути використаним для практичного вимірювання ринкової влади суб'єктів господарювання. Методика Лернера має низку обмежень. По-перше, вона базується на передумові досконалої інформації про витрати та еластичність попиту, що в реальних умовах є малоімовірним. По-друге, показник характеризує ситуацію лише на момент розрахунку та не враховує міжчасові ефекти. По-третє, коефіцієнт Лернера орієнтований на окрему фірму і не дозволяє оцінити відносне становище підприємства серед конкурентів.

З метою модифікації коефіцієнту Лернера до придатності застосування на практиці та врахування поточних реалій ринків автором пропонується додатково врахувати частку ринку окремого учасника, який може вважатися таким, що має на цьому конкретному ринку більшу ринкову владу, ніж інші учасники. Виходячи з цього модифікований коефіцієнт Лернера матиме вигляд:

$$K_{Li} = \frac{R_i - C_i}{R_i} \times MS_i \quad (4)$$

де R_i – обсяг продажів окремого учасника релевантного ринку;

C_i – витрати окремого учасника релевантного ринку;

MS_i – частка ринку окремого учасника релевантного ринку.

Сам по собі вираз (4) не є інформативним, тому автором пропонується проведення подальшого порівняння з аналогічним коефіцієнтом, який відображає «середню температуру» на релевантному ринку серед інших його учасників:

$$\overline{K_L} = \frac{(V_M - R_i) - (TC - C_i)}{V_M - R_i} \times \frac{1 - MS_i}{n - 1} \quad (5)$$

де V_M – загальний обсяг продажів учасників ринку, що досліджується;

TC – загальні витрати учасників релевантного ринку;

n – загальна кількість учасників відповідного ринку.

Аналогічно виразу (4) модифікована формула (5) окремо теж не може надати досліднику вичерпної інформації про стан конкурентного середовища на ринку, що вивчається. Виходячи з цього автором пропонується скористатись принципом, що розглянутий у загальній теорії статистики, та перейти до порівняння цих двох модифікованих коефіцієнтів Лернера. Пропонується назвати цей показник «коефіцієнтом ринкової переваги» та проводити його розрахунки використовуючи наступну формулу:

$$K_{MA} = \left(\frac{K_{Li}}{\overline{K_L}} - 1 \right) \times 100, \% \quad (6)$$

У сукупності з іншими вже існуючими антимонопольними методами коефіцієнт ринкової влади дозволить більш детально зрозуміти та описати ситуацію, що склалася на досліджуваному ринку, а також більш обґрунтовано приймати рішення щодо застосування регуляторних заходів антимонопольними органами. Щодо корисності запропонованого показника для учасників ринку, то він дасть останнім інформацію щодо стану конкуренції на даному ринку, наявності монополістичних бар'єрів при входженні на цей ринок та веденні діяльності на ньому.

Список використаних джерел

1. Методика визначення монопольного становища суб'єктів господарювання на ринку : затв. розпорядженням Антимонопольного комітету України від 05.03.2002 № 49-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.amc.gov.ua/amc/control/uk/publish/article%3fart_id=56030

СЕКЦІЯ 9 «СТІЙКІСТЬ БІЗНЕСУ І ESG СТРАТЕГІЯ»

Humeniuk V.V.
Doctor of Economics Sciences, Professor
State University of Trade and Economics (Ukraine)

ANALYSIS OF BUSINESS ACTIVITY INDICATORS IN SMALL ENTERPRISES

Under martial law, Ukraine's economy is in a state of turmoil. Structural and institutional transformations in sectorial markets are taking place under intense pressure from multidimensional constraints: security risks, territorial losses, technological shifts, trade barriers, logistical challenges, and external economic instability. The analysis of small business activity is based on an assessment of structural transformations and factors that determine the stability of this sector in times of crisis. State support plays a critical role in maintaining small business activity [1, p. 327]. All this has a complex impact on the quantitative parameters and qualitative indicators of small enterprises, which are presented in Table 1.

Table 1

Dynamics of key performance indicators of small enterprises

Year	Chain growth rates (decline), %			
	Number of entities	Employees	Volume of sales	Productivity labor
2014	-13,16	-16,10	-29,32	-15,75
2015	0,99	-6,55	-27,63	-22,56
2016	-11,17	+0,97	+7,40	+6,36
2017	10,89	+4,22	+20,90	+16,01
2018	5,08	-1,08	+16,54	+17,82
2019	6,78	+6,44	-2,12	-8,04
2020	-1,82	-2,49	+20,47	+23,55
2021	-0,84	+4,23	+23,31	+18,30
2022	-30,08	-19,46	-31,16	-14,52
2023	18,90	-2,64	+12,29	+15,34

Source: Developed by the author based on data from [2, 3].

The data in Table 1 confirm the high sensitivity of small businesses to external shocks and structural shifts: the deepest declines were observed during the crisis years, and the recovery was accompanied by uneven growth in productivity and sales volumes amid unstable dynamics in the number of enterprises and employees. This indicates the adaptive potential of small businesses, but at the same time highlights the need for institutional changes and modern support tools aimed at increasing the stability and technological renewal of sectorial markets.

The analysis of labour productivity factors in a war economy is of practical importance for developing effective managerial decisions in small business management systems, as well as for formulating state economic policies aimed at stimulating small enterprises.

The dynamics of labour productivity, illustrated in Figure 1, indicate the high vulnerability of small enterprises to external shocks and, at the same time, their ability to quickly restore efficiency provided that the environment is at least partially stabilized.

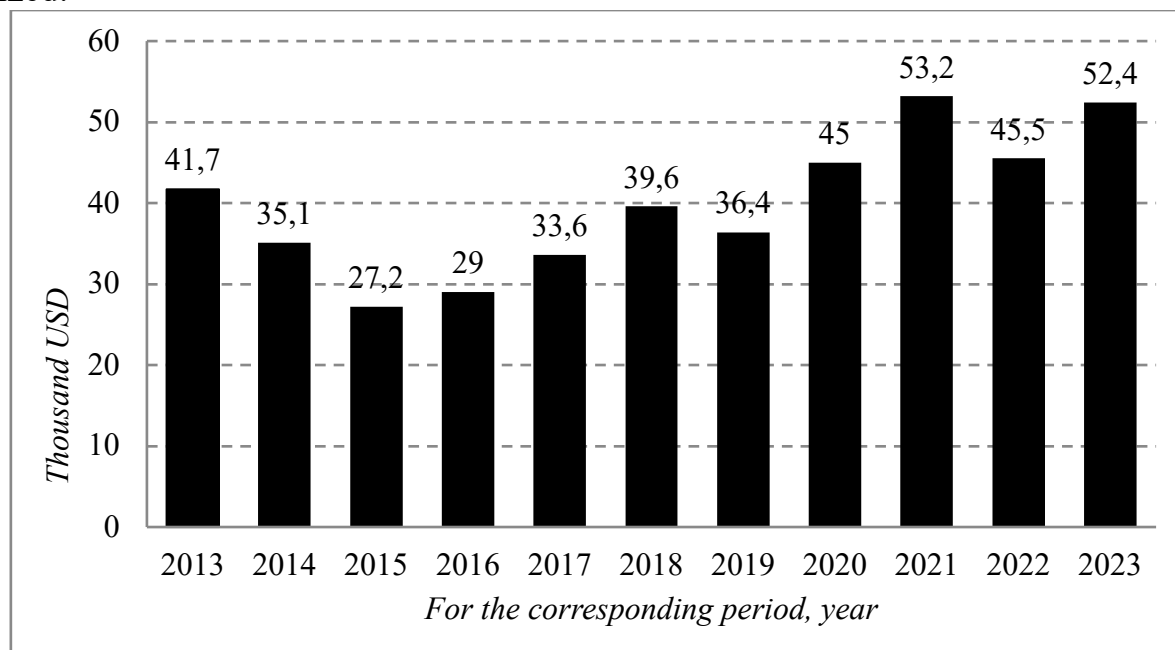


Fig. 1. Labor productivity of employees in small enterprises

Source: Calculated by the author based on data from [2, 3].

Fig. 1 shows the dynamics of labour productivity of employees in small enterprises in 2014–2023, which clearly correlates with the stages of the russian-Ukrainian war and the crisis phenomena in the economy. In 2014, there was a sharp decline in labour productivity due to the start of russia's armed aggression, the annexation of the Autonomous Republic of Crimea, and hostilities in eastern Ukraine, which led to a general decline in business activity and the loss of some markets and assets. Since 2016, the trend has been positive, reflecting the partial recovery of business processes, reorganization, and adaptation of small enterprises to new conditions. In 2020–2021, labour productivity increased thanks to digitalization, the development of online commerce, and new business models. In 2022, there was another sharp drop in labour productivity due to russia's full-scale invasion on February 24, 2022, while 2023 saw a recovery due to the gradual adaptation of businesses and local stabilization in certain regions of Ukraine.

References

1. Humeniuk V., Umantsiv I., Dligach A., Ivanova N., Umantsiv H. State financial support for small business during the coronavirus crisis in European countries. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 2021. 3(38), P. 326–332. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i38.237463>
2. Official exchange rate of the hryvnia against foreign currencies. *National Bank of Ukraine*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerate-chart>
3. Performance indicators of large, medium, small, and micro enterprises in 2010–2023. Kyiv: State Statistics Service, 2024. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

Sova Olena,
PhD (Economics), Associate Professor,
Mykhailo Ptoukha Institute for Demography and Life Quality
Research of the National Academy of Sciences of Ukraine (Ukraine)

QUALITY OF LIFE: A TEST FOR SOCIAL RESILIENCE

The contemporary global context demonstrates that quality of life has become one of the central indicators of how resilient a society is in times of crisis and uncertainty. Wars, pandemics, climate change, and economic disruptions have revealed the limitations of traditional welfare metrics, highlighting the necessity of incorporating resilience into quality of life assessments. While resilience is often studied in the context of ecosystems, enterprises, or psychological health, its societal dimension, especially in relation to quality of life, remains both urgent and insufficiently explored.

Resilience is no longer understood merely as the ability to recover after shocks but as a dynamic process of adaptation, transformation, and sustainability. Scholars emphasize that social resilience reflects the capacity of communities to maintain cohesion, trust, and collective agency in the face of external threats [1]. Quality of life, therefore, functions as both an outcome and a diagnostic test of resilience, capturing how social, economic, and institutional structures affect well-being.

Recent research suggests that higher levels of trust in institutions, strong social networks, and inclusive governance models positively correlate with resilience and quality of life [2]. For example, C. S. Heath argues that resilience must be analyzed not only through macroeconomic stability but also through micro-level perceptions of safety, social security, and long-term opportunities [3].

Quality of life is an integrative concept, reflecting not only material well-being but also dimensions such as health, education, cultural participation, civic engagement, and trust in public institutions. When analyzed as a test of resilience, it reveals how societies can sustain collective functioning under stress.

Another key dimension is demographic resilience. Societies with aging populations, low fertility rates, or large-scale migration face challenges that directly affect quality of life indicators. Demographic resilience requires policies that integrate youth empowerment, active aging, and the inclusion of migrants, ensuring that population dynamics do not undermine social cohesion. Evidence shows that states that invest in inclusive labor markets and family-oriented welfare programs sustain higher levels of both resilience and subjective well-being [2].

Economic structures also play a decisive role. Resilient societies are not those with the highest GDP growth but those with diversified economies, strong local enterprises, and mechanisms for protecting vulnerable groups. For example, community-based enterprises, social entrepreneurship, and cooperatives provide buffers against economic shocks by embedding economic activity in networks of trust and reciprocity. These forms of «resilient economics » highlight the interdependence between livelihoods and collective well-being.

Importantly, resilience must also be understood through the lens of sustainability. ESG (Environmental, Social, and Governance) strategies increasingly serve as instruments that align economic development with social and ecological responsibility, reinforcing resilience and improving quality of life at both institutional and community levels. By integrating environmental safeguards, social equity, and transparent governance into decision-making, ESG frameworks enable both corporations and states to pursue long-term stability over short-term gains [4; 5]. This approach positions sustainability not as a parallel agenda but as an essential foundation of societal resilience.

So, the concept of quality of life as a test of societal resilience allows for a broader understanding of sustainable development. It integrates economic indicators with social capital, institutional trust, demographic adaptability, and digital inclusion, highlighting the multidimensional character of resilience. Importantly, resilience should not be reduced to recovery after crises but considered as a proactive capability to adapt, innovate, and sustain collective well-being under uncertainty.

In this regard, ESG strategies emerge as a practical resilience tool. By embedding sustainability and responsibility into economic and social systems, ESG frameworks provide a structured pathway for societies to strengthen resilience while improving quality of life. They represent a convergence point between governance, business, and community priorities, demonstrating that resilience is not only about survival but also about the capacity to thrive.

References:

1. Hao Han, Xuepeng Qian, Liang Dong. (2025). Resilience and sustainability: the stimulus-recovery-adaptation model for adaptation of anthropogenic social-ecological-technological systems to external disasters, resources. *Conservation and Recycling*, Volume 223, 108501, <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2025.108501>
2. Ma. Theda M. Mercado. (2024). Exploring community resilience strategies in disaster management: a qualitative study. *International Journal For Multidisciplinary Research*, Volume 6(6). <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i06.31374>.
3. Stacey C. Heath (2025). Navigating psychosocial dimensions: understanding the intersections of adaptation strategies and well-being outcomes in the context of climate change. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 72, 101493. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2024.101493>.
4. Kao-Shan Chen, Shih-Tse Lin, Che-Jen Chuang. (2025). ESG strategies and sustainable performance in multinational enterprises. *Sustainability*, 17, 751. <https://doi.org/10.3390/su17020751>.
5. Макаренко І. О. (2023). Інкorporація ESG-критеріїв у діяльність компаній у контексті їх інвестиційного скринінгу. *Економіка, управління та адміністрування*. № 2(104). С. 86-93. [https://doi.org/10.26642/ema-2023-2\(104\)-86-93](https://doi.org/10.26642/ema-2023-2(104)-86-93).

Балан О.С.

д.е.н., професор кафедри Публічного управління та
адміністрування Національний університет
«Одеська політехніка», м. Одеса (Україна)

Пульча Д.О.

аспірант кафедри Публічного управління та
адміністрування Національний університет
«Одеська політехніка», м. Одеса (Україна)

ВПЛИВ ВОЄННИХ РИЗИКІВ ТА ESG-ФАКТОРІВ НА ІНВЕСТИЦІЙНУ ПРИВАБЛИВІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ОДЕСЬКОГО РЕГІОНУ

Повномасштабне вторгнення російської федерації кардинально змінило економічний ландшафт України, створивши безпрецедентні виклики для національного бізнесу. Одеський регіон, як ключовий морський та логістичний хаб країни, опинився в епіцентрі цих викликів. Постійні загрози ракетних обстрілів, порушення роботи портів та логістичних ланцюгів значно підвищили рівень воєнних ризиків, що є головним стримуючим фактором для потенційних інвесторів [1, с. 47]. Водночас у глобальному інвестиційному середовищі посилюється тренд на відповідальне інвестування, де ключову роль відіграють ESG-критерії (Environmental, Social, Governance). Для українських підприємств, зокрема в Одеському регіоні, інтеграція ESG-принципів може стати не просто відповіддю на глобальні тенденції, а й дієвим інструментом для нівелювання частини ризиків та підвищення своєї привабливості в очах стійких інвесторів.

Основна проблема полягає у виникненні «інвестиційних ножиць»: з одного боку, воєнні ризики катастрофічно знижують базову інвестиційну привабливість регіону, а з іншого — зростає попит на якісні, прозорі та стійкі об'єкти для інвестування. Таким чином, виникає потреба у дослідженні того, як саме підприємства Одеського регіону можуть використовувати нефінансові фактори, зокрема ESG-стратегію, для побудови довіри та залучення капіталу в умовах підвищеної турбулентності. Недостатньо дослідженим залишається механізм взаємодії цих двох різноспрямованих факторів — деструктивних воєнних ризиків та конструктивних ESG-можливостей.

Воєнні ризики, що впливають на підприємства Одеського регіону, можна класифікувати на кілька груп:

- фізичні ризики: пряма загроза руйнування активів, виробничих потужностей, портової та логістичної інфраструктури через ракетні удари та атаки БПЛА.
- операційні ризики: порушення роботи морських портів («зерновий коридор»), ускладнення логістики, перебої з енергопостачанням, що веде до зростання собівартості та зривів контрактів.
- ринкові ризики: втрата традиційних ринків збуту, нестабільність валютного курсу, висока інфляція.

– соціальні ризики: відтік кваліфікованого персоналу, мобілізація, психологічне навантаження на співробітників, що знижує продуктивність праці.

Ці ризики формують вкрай негативне тло для інвесторів, які вимагають значно вищої премії за ризик. У цій ситуації ESG-стратегія перестає бути елементом корпоративного іміджу і перетворюється на інструмент управління ризиками та побудови довіри.

Роль ESG-факторів як інструменту нівелювання ризиків:

G (Governance — Управління): Це ключовий фактор в умовах війни. Підприємство, що демонструє високий рівень прозорості, має бездоганну фінансову звітність, нульову толерантність до корупції та ефективну раду директорів, сигналізує інвестору про свою надійність та прогнозованість. Для іноземного інвестора сильне корпоративне управління є доказом того, що його капітал буде захищений не лише від зовнішніх, а й від внутрішніх загроз [3, с. 112].

S (Social — Соціальний): Інвестиції у безпеку персоналу (облаштування укриттів), програми психологічної підтримки, релокації та навчання, а також підтримка місцевих громад створюють образ соціально відповідального бізнесу. Це підвищує лояльність персоналу, забезпечує стабільність операційної діяльності та позитивно сприймається міжнародними партнерами та фінансовими установами, як-от ЄБРР, які ставлять соціальні аспекти у пріоритет.

E (Environmental — Довкілля): Впровадження енергоефективних технологій, розвиток власних джерел генерації (сонячні панелі) не лише знижує вплив на довкілля, але й безпосередньо мінімізує операційні ризики, пов'язані з перебоями в централізованому енергопостачанні. Це є прямим сигналом для інвестора про стратегічне мислення та стійкість бізнес-моделі підприємства.

Таким чином, компанія з Одещини, яка у своєму інвестиційному проспекті поруч з аналізом воєнних ризиків надає детальний звіт про свою ESG-політику, демонструє проактивний підхід. Вона показує, що не просто пасивно реагує на загрози, а активно управляє тими ризиками, на які може вплинути, тим самим підвищуючи свою вартість та привабливість в очах інвесторів, орієнтованих на довгострокові та стійкі проекти.

В умовах повномасштабної війни воєнні ризики є домінуючим фактором, що негативно впливає на інвестиційну привабливість підприємств Одеського регіону. Однак пасивна позиція очікування завершення бойових дій є програшною. Проактивна інтеграція та прозора звітність за принципами ESG стає дієвим механізмом для часткової компенсації цих ризиків. Сильне корпоративне управління (G) будує довіру, розвинений соціальний компонент (S) забезпечує стабільність команди, а екологічні ініціативи (E) підвищують операційну стійкість. Для підприємств Одещини ESG має стати не просто опцією, а обов'язковим елементом стратегії виживання та розвитку, що дозволить залучати якірних інвесторів, готових працювати в умовах високої невизначеності.

Список використаних джерел:

1. Коваленко І. В. Трансформація інвестиційного клімату України в умовах воєнного стану // Економіка та держава. 2024. № 3. С. 45–51.
2. Петренко О. С. Роль ESG-принципів у підвищенні стійкості бізнесу в кризових умовах // Фінанси України. 2023. № 11. С. 78–85.
3. Бойко В. В. Інтеграція міжнародних стандартів корпоративного управління як фактор залучення прямих іноземних інвестицій. Київ: Центр учбової літератури, 2022. 256 с.
4. Гриценко Л. П. Економічні виклики та можливості для припортових регіонів України: стратегічний аналіз // Регіональна економіка. 2024. № 1. С. 22–30.

Баранова В.Г.
д.е.н., професор
ОНЕУ (Україна)
Колібаба К.І.
магістр
ОНЕУ (Україна)

ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Питання фінансової стійкості увесь час постають перед менеджментом підприємства. Розуміючи під фінансовою стійкістю підприємства його спроможність поступово рухатися у визначеному напрямку, зберігаючи при цьому основні показники діяльності, менеджмент використовує різні заходи, які забезпечують платоспроможність та ліквідність. Гостро проблема забезпечення фінансової стійкості постає у період криз як економічних та соціальних, так й політичних, адже зовнішнє середовище здійснює негативний вплив на діяльність усіх підприємств, тому підтримання діяльності підприємства на належному рівні стає важко реалізуємим завданням.

На сьогодні у світі панують кризи, які мають різні витоки, але всі вони чинять негативну дію на всі сектори світової економіки. Так, введення підвищених митних платежів з боку США на промисловість Європи та Азії призводить не тільки до здороження експортної продукції, порушує зовнішньоекономічний торговий баланс, підштовхує до згортання виробництва, але й стимулює до переміщення виробництва у більш сприятливі економічні зони. Відомо, що у 2024 році США імпортували напівпровідників на понад \$60 млрд, зокрема \$50 млрд з Азії. Провідними постачальниками є Тайвань, Малайзія, В'єтнам, ЄС, Таїланд, Південна Корея та Японія. Важливим постачальником є Китай, який експортував до США чипів на майже \$2 млрд у 2024 році. Їх найбільше використовують у будівництві автомобілів. Нові тарифи на напівпровідники доповнюють інші мита, запроваджені Трампом, зокрема на промислові товари, а саме 50-відсоткові тарифи на сталь, алюміній та мідь, а також від 15% до 25% на автомобілі та автозапчастини [1].

Особливо гостро проблема забезпечення фінансової стійкості підприємств стає перед українськими виробниками, адже до існуючих криз додається катастрофічна криза – воєнні дії. Україна до списку на підвищення митних платежів не потрапила, однак залишилась під дією окремого указу — з фіксованою ставкою 10% (додаткове адвалорне мито). Разом з тим, в Україні спостерігається скорочення промислового виробництва. За даними Держстату, за січень-квітень 2025 року індекс промислового виробництва знизився на 6,1% у порівнянні з аналогічним періодом 2024 року. Зокрема, у квітні падіння склало 6,4% порівняно з квітнем 2024 року. Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) знизив прогноз зростання ВВП України на 2025 рік з 3,5% до 3,3%, вказуючи на посилення ризиків. У липні 2025р. індикатор ділової впевненості в промисловості знизився порівняно з червнем 2025р. на 0,9 в.п. і

становив мінус 6,2%, у переробній промисловості цей показник знизився порівняно з попереднім місяцем на 1,6 в.п. і становив мінус 5,3% [2]. Основними причинами спаду називають загальне уповільнення активності у виробничому секторі, а також вплив війни та скорочення попиту. Водночас, оборонна промисловість, демонструє зростання, але потребує додаткових вкладень.

Розглядаючи промисловий сектор України, його стабільне функціонування, вважаємо за необхідне звернутися до світового досвіду забезпечення фінансової стійкості підприємств, а саме, впровадження державно-приватного партнерства. Саме застосування такого заходу, вважаємо, буде забезпечувати поступовий розвиток промисловості. Використання державно-приватного партнерства (ДПП) як довгострокової співпраці між державою та приватним сектором (бізнесом) з метою реалізації певних проєктів, надає можливість об'єднувати ресурси, розподіляти ризики, відповідальність та винагороди для досягнення взаємовигідних цілей. Аналіз спеціалізованих публікацій доводить, що державно-приватне партнерство застосовується в багатьох країнах світу. В країнах з високим рівнем розвитку на першочергових позиціях перебувають проєкти регіональної соціальної інфраструктури. Загалом на них припадає близько 55 % реалізованих проєктів ДПП. На другому місці – проєкти транспортної інфраструктури (близько 17 %) [3]. З урахуванням складної ситуації в Україні, такі проєкти повинні реалізуватися перш за все у промисловому секторі. Звісно, не всі підприємства можуть бути задіяні у такому процесі, а тільки такі, що визначають економічний прогрес. Зауважимо, що обмеження щодо організаційно-правової форми підприємств не повинні стати перепорою у такому процесі. Безперечно, що для впровадження ДПП підприємства в основному мають бути у формі ПАТ, що спрощує вхід держави як акціонера. Але не можна виключати й ТОВ (ознака – інноваційність виробництва). Тому необхідним є введення нового виду цінних паперів саме для реалізації завдань ДПП. Такі цінні папери (ЦПДПП) будуть функціонувати тільки в рамках даного об'єднання, надавати право управління діяльністю (в межах частки власника), отримувати прибутки та розподіляти ризики, при цьому організаційно-правова форма не повинна змінюватися (враховуючи наявність додаткових витрат). Такі ЦПДПП функціонують певний термін, який обумовлений відповідною угодою. Вихід з ДПП та ліквідація ЦПДПП проводиться також відповідно до угоди. Саме таке «плече» дозволить підприємствам України, які визначають економічний прогрес, забезпечувати фінансову стійкість.

Список використаних джерел:

1. Трамп готується ввести нові тарифи: що потрапить під ... URL.<https://www.ukr.net> › main (дата звернення 10.08.2025)
2. Очікування промислових підприємств у липні 2025 року ... URL.<https://stat.gov.ua> › ochikuva. (дата звернення 10.08.2025)
3. Китайський досвід розвитку державно- приватного ... URL.<https://conferences.vntu.edu.ua> › paper › download (дата звернення 10.08.2025)

Боровик П.М.

к.е.н., доцент

Уманський національний університет (Україна),

Удовенко І.О.

к.е.н., доцент

Уманський національний університет (Україна),

Іванчук О.М.

д.т.н., доцент

Уманський національний університет (Україна)

ESG-СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ГЕОДЕЗИЧНО-ЗЕМЛЕВПОРЯДНОГО БІЗНЕСУ

ESG-підхід (Environmental, Social, Governance) до розвитку бізнесу передбачає активне використання екологічного, соціального та корпоративного сегментів менеджменту [1]. Зазначений підхід набуває дедалі зростаючої ролі у світовій практиці практичного менеджменту та стає основою стратегічного планування в бізнесі. У геодезично-землевпорядній царині ESG-стратегія стала важливим інструментом підняття рівня довіри громадськості та потенційних інвесторів до підприємницьких структур. Крім того, зазначена стратегія для геодезично-землевпорядних підприємств і підприємців постанала фактором їх довготермінової ефективної діяльності, екологічності в проведенні робіт та конкурентоспроможності на ринку зазначених робіт і послуг.

Насамперед, геодезично-землевпорядні роботи тісно пов'язані з виконанням проєктів, які стосуються використання природних ресурсів (землі, водних ресурсів, природних аграрних і антропогенних ландшафтів). Відтак, геодезично-землевпорядне проєктування вимагає від виконавця робіт посиленого рівня екологічної відповідальності та інтеграції сучасних екологічних критеріїв у професійну діяльність геодезистів і землевпорядників.

ESG-підхід передбачає, насамперед, мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище, застосування з метою проведення знімань різноманітних дронів та інших БПЛА, використання цифрових карт, геоінформаційних технологій та аерокосмічного сканування замість, наприклад, безпосереднього відвідування об'єктів знімання.

Крім того, виконавці різноманітних геодезичних та землевпорядних проєктів повинні забезпечувати високий рівень їх точності, що, скажімо, для землекористування, є передумовою для раціонального планування територіального землекористування, ґрунтозбереження а також проведення високоефективних протиерозійних та меліоративних заходів [2].

Соціальний складник ESG-стратегії зводиться до громадянської відповідальності свідомого бізнесу як перед суспільством, загалом, так і перед працівниками, територіальними громадами та державою. Геодезично-землевпорядні проєкти нерідко передбачають необхідність врегулювання проблем використання історико-культурних та архітектурних пам'яток, різноманітної спадщини, земель з особливим статусом, що, в свою чергу

потребує посиленої уваги до соціальної складової у кожній конкретній ситуації та врахування суспільних потреб і перспектив подальшого використання окремих об'єктів чи ресурсів.

Також, важливими компонентами соціального складника стратегії є відкритість інформації відносно методів оцінки землі чи ресурсів, встановлення меж ділянки та оприлюднення кадастрової інформації про земельні угіддя чи інші ресурси, їх користувачів і власників а також залучення місцевих жителів до прийняття рішень стосовно планування території населених пунктів та проектування використання польових земельних ресурсів.

До соціальної складової стратегії, на наше переконання, варто відносити також використання мобілізованих сум земельно-ресурсних податків та інвестицій і сум допомоги від геодезично-землевпорядного бізнесу місцевим громадам на підвищення кваліфікації та охорону праці працівників, на утримання оздоровчих і соціально-культурних установ і служб.

Управлінська складова ESG-стратегії передбачає морально-етичний, відповідальний та прозорий бізнес-менеджмент. У сфері геодезії і землеустрою управлінський компонент стратегії включає забезпечення, через проведення контрольних заходів, неухильного дотримання доброчесності та недопущення корупції, а також безкінечне дотримання вимог національних та міжнародних стандартів у роботі геодезистів, топографів, землевпорядників і фахівців з геоінформатики, що виконують роботи, замовлення та проекти.

Таким чином, ESG-стратегія в геодезично-землевпорядному бізнесі є важливою передумовою забезпечення конкурентних переваг окремо взятої бізнес-структури. Її практичне використання сприяє розвитку підприємництва, зростанню рівня фінансової стійкості бізнес-суб'єктів та збільшенню рівня довіри потенційних замовників до безпосередніх виконавців геодезично-землевпорядних робіт і послуг.

Список використаних джерел:

1. ESG. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/ESG>. (дата звернення 10.03.2025).
2. Непочатенко О.О., Колотуха С.М., Боровик П.М., Гузар Б.С. Земельні відносини та фінансові аспекти їх розвитку. *Економіка АПК*. 2017. № 6. С. 42-52.

ESG СТРАТЕГІЯ ТА СТАЛА БІОЕКОНОМІКА

Законодавство ЄС вимагає від великих, малих та середніх компаній та всіх зареєстрованих на біржі організацій (крім мікропідприємств) надавати нефінансову звітність щодо впливу організацій на сталий розвиток в контексті екологічних, соціальних та управлінських принципів ESG корпоративного управління для сталого розвитку [1, с. 461].

Прийняття екологічних, соціальних та управлінських принципів ESG вимагає організаціям змінити свою діяльність в рамках дотримання стандартів сталого розвитку [2, с. 4].

Біоекономіка сприяє досягненню Цілей сталого розвитку та забезпечує дотримання стратегії та принципів ESG.

Стратегія ESG підприємств біоіндустрії передбачає інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських (ESG) принципів в біоекономіку, яка використовує біологічні ресурси (біомасу) та процеси (біотехнології) для сталого виробництва, постачання та використання продукції.

Підприємства, які впроваджують принципи біоекономіки, природно узгоджуються з Цілями сталого розвитку. Таким чином застосування рамкових принципів ESG допомагає забезпечити екологічну сталість, соціальну справедливість та корпоративне управління їхньою діяльністю, що сприяє сталому використанню ресурсів, захисту природних екосистем, збереженню біорізноманіття та навколишнього середовища, пом'якшенню наслідків зміни клімату та адаптації до них; забезпеченню соціальних стандартів, розвитку людського капіталу та корпоративної соціальної відповідальності бізнесу, отже довгостроковим економічним вигодам у сталий та інклюзивний спосіб.

Сталий розвиток стає життєво важливими. Трансформація економіки до економіки сталого розвитку необхідна для забезпечення створення доданої вартості, ланцюгів постачання, утилізації відходів тощо у сталий спосіб і є найбільшим викликом, з яким стикається економічна діяльність, оскільки вона передбачає значні наслідки в майбутньому. Деякі з них є небажаними у короткостроковій та середньостроковій перспективі, оскільки певні економічні сектори та бізнес-моделі деяких галузей повинні бути трансформовані або навіть замінені новими економічними моделями, як от біоекономіка на циркулярній основі, що матиме наслідки для зайнятості, створенні робочих місць тощо.

Трансформація до нових економічних моделей вимагає поєднання кількох елементів. По-перше, трансформація передбачає зміни щодо виробництва, споживання та інвестицій, тобто зміни в мисленні, індивідуальних та колективних ставленнях й поведінці щодо використання, споживання та управління ресурсами.

По-друге, трансформація також вимагає глобальної співпраці на усіх рівнях: мікрорівні на підприємствах, мезорівні, що охоплює рівень окремих міст,

регіонів та громад, макрорівні на державному рівні та мегарівні – глобальному рівні.

По-третє, трансформація також потребує інновацій у продукції та процесах (біоінновації) [3] та фінансових ресурсів (інвестиції та фінансування), щоб забезпечити перехід до сталої економічної діяльності. Усі ці елементи разом означають появу нових економічних парадигм, заснованих на сталому розвитку.

Відповідно, бізнес та інвестори повинні приймати фінансові рішення, спрямовані на сталий розвиток, шляхом переосмислення своїх цілей, що обумовлює дотримання соціальних та екологічних аспектів до досягнення економіко-фінансових результатів з довгостроковим баченням. Це призводить до того, що екологічні, соціальні та управлінські (ESG) принципи стають дедалі важливішими, що призводить до появи корпоративної ESG-політики. Ця політика не лише допомагає вирішувати глобальні проблеми, такі як зміна клімату, дефіцит ресурсів та соціальна нерівність, але й дозволяє підприємствам з обґрунтованими ініціативами мінімізувати операційні ризики, зменшувати бізнес-витрати та підтримувати дотримання нормативних стандартів. У цьому контексті прагнення до сталого розвитку підприємства включають у прийняття рішень діяльності обраних бізнес-моделі не лише вплив на навколишнє середовище даного регіону, але й вплив економічної діяльності підприємства на суспільство та екосистеми. Власники бізнесу повинні визначити економічні, соціальні та управлінські наслідки, які вони створюють у своєму регіоні, що вимагає діалогу з місцевими жителями, громадами щодо збереження та розвитку регіону. Дані тенденції протилежні бездіяльності транснаціональних корпорацій, які зосереджені у містах, не задовольняючи регіональних потреб.

Наразі дуже мало підприємств в Україні втілюють соціально трансформаційний вимір ESG-стратегії та впроваджують ESG-принципи, які є важливим складовими економіки сталого розвитку, зокрема сталої циркулярної біоекономіки. Але законодавство ЄС щодо ESG звітності підприємств стало рушійною силою впровадження ESG-принципів у економічну діяльність підприємств, що сприяє сталому розвитку та сталої біоекономіки.

Список використаних джерел:

1. Будякова О.Ю., Суддя Ю.М. Корпоративна соціальна відповідальність у парадигмі сталого розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2025. 2 (53). С. 455-463. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-64>
2. Будякова О.Ю., Конченко Д. Р. Сучасні тенденції визначення принципів ESG у корпоративному сталому розвитку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент»*. 2024. № 60. С. 4-11. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2024-60-1>
3. Зелена трансформація та стала біоекономіка : монографія / за наук. ред. А. А. Олешко, О. Ю. Будякової. – Київ : КНУТД, 2024. – 497 с. DOI [10.30857/978.617.7763.34.4](https://doi.org/10.30857/978.617.7763.34.4)

ІІІ У СТАЛОМУ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Сталий розвиток у 21 ст. залишається орієнтиром для суспільства та бізнесу. Приголомшливий розвиток інформаційних технологій принципово змінює сучасну соціо-культурну та підприємницьку діяльність. При цьому наявна і секторальна специфіка. Так, це особливо актуально для агропродовольчої сфери, адже в країні для сільськогосподарської діяльності характерна значна частка ручної праці, що вимагає перегляду підходів до персоналу, попиту на кваліфікованих спеціалістів, використання інноваційних прийомів виробництва, зберігання, переробки продукції.

Отже, нові технології мають глобальний вплив. Відповідно до Доповіді Всесвітнього економічного форуму «10 найкращих нових технологій» представлена карта трансформації, добірка технологій, яка ілюструє їхній зв'язок із ширшими соціальними та екологічними проблемами [1]. Зазначений перелік, на нашу думку, має значний науковий і практичний інтерес. Лідирує у згаданому переліку штучний інтелект, завдяки якому забезпечуються безпрецедентні прориви, зокрема на основі прискореного аналізу величезних наборів даних, автоматизації процедури та якіснішого прогнозування перспективних тенденцій.

Стосовно аграрної сфери, штучний інтелект має широке застосування, допомагаючи впроваджувати зелені технології, підвищити ефективність, продуктивність та стійкість сільського господарства, що загалом відповідає концепції сталого розвитку. Штучний інтелект допомагає у багатьох напрямках.

Ключові напрями використання штучного інтелекту в аграрному секторі стосуються багатьох елементів, наприклад – точне (прецизійне) землеробство, пов'язане з використанням технологій для оптимізації виробництва сільськогосподарських культур, яке передбачає управління кожною ділянкою поля індивідуально, з урахуванням унікальних умов. Базою слугує дистанційне зондування, аналіз супутникових знімків і даних з повітряних дронів для оцінки стану посівів, що дозволяє оптимізувати використання добрив та пестицидів з можливістю прогнозування врожайності сільськогосподарських культур. Штучний інтелект долучається до моніторингу «здоров'я» рослин, виявлення хвороб та шкідників на ранніх стадіях з перспективою надання рекомендацій щодо лікування та профілактики, що актуально в умовах зміни клімату та розповсюдження захворювань рослин.

Інший напрям стосується питань автоматизації застосування сільськогосподарської техніки, наприклад, з використанням безпілотних тракторів і комбайнів та ін. В умовах обмеженості людських ресурсів на аграрних підприємствах (через міграцію, мобілізацію тощо) важливе питання напрямів механізації та автоматизації робіт на полі, збору врожаю.

Сучасні зміни клімату, а також значні забруднення водних ресурсів визначають актуальність управління ними через оптимізацію зрошення на основі

погодних прогнозів, системи даних про вологість ґрунту, виявлення витоків у системах зрошення та ін. Звідси випливає вагома проблема дієвого прогнозування погоди та кліматичних змін. Важливою є точність короткострокових і довгострокових прогнозів для планування сільськогосподарських робіт. Моделювання впливу кліматичних змін на сільське господарство – важливий науковий напрям.

Крім галузі рослинництва, автоматизації вимагає галузь тваринництва, важливе управління стадом. Актуальним є оптимізація годування та відтворення, моніторинг здоров'я та поведінки тварин.

Процеси виробництва вимагають доповнення у частині оптимальних ланцюгів поставок і логістики, оптимізації маршрутів руху продукції, а також прогнозування попиту, управління запасами та ін. Ефективне управління ресурсами, створення нових продуктів, розвиток інноваційних технологій можливі через залучення учасників до ланцюга циркулярного виробництва [2].

Вадливу роль штучний інтелект відіграє у наукових дослідженнях, наприклад – у генетиці та селекції. ШІ забезпечує прискорення процесу селекції. Важливим може бути аналіз геномів для створення більш стійких та продуктивних сортів рослин і порід тварин.

Для українських аграрних підприємств важливі фінансове планування та управління ризиками, зокрема - оцінка фінансових ризиків та рекомендації щодо страхування, прогнозування цін на сільськогосподарську продукцію тощо. Загалом ШІ забезпечує обробку та аналіз великих даних, інтеграцію даних з різних джерел для прийняття обґрунтованих рішень. Це дозволяє забезпечити виявлення трендів та можливостей для оптимізації виробництва.

Важливим напрямком інноваційного розвитку підприємств в епоху стрімких технологічних змін є стратегія диверсифікації [3].

Застосування ШІ в аграрній сфері дозволяє аграрним підприємствам підвищувати ефективність виробництва, зменшувати витрати, покращувати якість продукції та зменшувати негативний вплив на довкілля.

Список використаних джерел:

1. *Top 10 Emerging Technologies 2024*. World Economic Forum. 2024. <https://intelligence.weforum.org/collection/59bc981b-9585-4171-9573-4f78e0fbea51>
2. Лопатинський Ю.М., Белей С.І. Циркулярна економіка як модель сталого розвитку суб'єктів підприємницької діяльності на сільських територіях. *XII Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств». Проблематика 2023: «Функціонування сільськогосподарських підприємств на засадах циркулярної економіки»: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конференції*, ЛНУП, Дубляни, 6-7 червня 2023 р. Львів: Галицька видавнича спілка, 2023. С. 116-119. <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/12567>
3. Семенова В.Г. Інноваційний розвиток підприємств в контексті диверсифікації діяльності. *Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць. Одеса : Одеський національний економічний університет*. 2019. № 2-3 (70-71). С. 219–226. https://journals.uran.ua/vsed_oneu/article/download/202525/202404

Бурковська А. І.

доктор філософії

Пекера А. В.

аспірант

Миколаївський національний аграрний університет (Україна)

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ НА ОСНОВІ СТРАТЕГІЇ ПРОДОВОЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У сучасному світі питання продовольчої безпеки та сталого розвитку стають все більш актуальними, особливо в контексті зростання населення, змін клімату, геополітичної нестабільності та виснаження природних ресурсів. Відтак, управління підприємствами, особливо агропромислового комплексу, потребує нового підходу, який враховує не лише економічну вигоду, а й екологічні та соціальні чинники [1]. Стратегія продовольчої безпеки та сталого розвитку стає фундаментом ефективного і відповідального менеджменту в умовах нових глобальних викликів.

Управління підприємствами, орієнтоване на продовольчу безпеку, передбачає здатність системи безперервно забезпечувати населення доступною, безпечною та якісною їжею. Це означає, що керівники повинні мислити не лише категоріями прибутку, а й зважати на роль підприємства у забезпеченні національних і місцевих продовольчих потреб [2]. Рациональне використання ресурсів, впровадження інноваційних технологій у виробництві, а також створення логістичних систем, здатних швидко реагувати на внутрішні й зовнішні загрози, усе це стає елементами стратегічного управління.

Паралельно з цим, стратегія сталого розвитку вимагає врахування екологічного балансу, соціальної відповідальності та довгострокової економічної стабільності. Стале управління підприємством означає зниження негативного впливу на довкілля, впровадження енергоефективних технологій, перехід на відновлювані джерела енергії, скорочення викидів та рациональне управління відходами [3]. Соціальний компонент також відіграє важливу роль: підприємство повинно піклуватися про умови праці, зайнятість населення, розвиток місцевих громад і справедливий розподіл ресурсів.

Об'єднання стратегій продовольчої безпеки та сталого розвитку дозволяє підприємствам сформувати міцну, адаптивну систему управління, здатну діяти в умовах невизначеності та глобальних криз [4]. Такий підхід не лише зміцнює позиції компанії на ринку, а й сприяє формуванню довіри з боку споживачів, партнерів і державних інституцій. Він також забезпечує підприємству конкурентні переваги завдяки відповідності міжнародним стандартам, залученню інвестицій та розширенню ринків збуту.

У підсумку, сучасне управління підприємствами повинне бути комплексним, далекоглядним і відповідальним. Лише інтеграція принципів продовольчої безпеки та сталого розвитку дозволить сформувати ефективну модель господарювання, яка зберігає ресурси, забезпечує потреби нинішнього покоління та створює основу для добробуту майбутніх.

Список використаних джерел:

1. Burkovska A., Burkovska A. Semantic approach to food marketing: the influence of sustainable development narratives on the Ukrainian market. *Agricultural and Resource Economics*. 2025. Vol.11. No.1. Pp.317–347. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2025.11.01.12>.
2. Khrystenko O., Poltorak A., Burkovska A., Dovgal I. Environmental Taxation as a Basis of Stimulating Sustainable Development and Ensuring Financial and Economic Security. *Modern Economics*. 2025. Vol. 50(2025), Pp. 206-214. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V50\(2025\)-27](https://doi.org/10.31521/modecon.V50(2025)-27).
3. Panfilova A., Poltorak A., Kuvshinova A., Burkovska A., Dotsenko, N. Trends in global grain and seed trade, Ukrainian position on the global market. *Scientific Horizons*. 2025. Vol. 28. No. 5. Pp.142-157. DOI: <https://doi.org/10.48077/scihor5.2025.142>.
4. Бурковська А. В., Бурковська А. І. Фінансова безпека сільського господарства як ключовий чинник забезпечення продовольчої безпеки: виклики та перспективи. *Modern Economics*. 2025. № 49(2025). С. 32-37. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V49\(2025\)-04](https://doi.org/10.31521/modecon.V49(2025)-04).

Вовк К.М.

доктор філософії з туризму,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця (Україна)

ESG-ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ТУРИЗМУ

Після пандемії COVID-19 світовий туризм відновився швидше за прогнози: у 2022 році міжнародні потоки досягли 63% рівня 2019 року, а в 2023 — 87–90%, із доходами близько 93% докризового рівня [1]. У 2024 році обсяг міжнародних туристичних прибуттів сягнув близько 99 % від показника 2019 року. За перші три квартали 2024 року в окремих регіонах зафіксовано перевищення докризового рівня: у Середньому Сході — на 29 %, в Африці — на 6 %, у Європі — на 1 %. [1]. Війна в центрі Європи спричинила перерозподіл потоків, що збільшило навантаження на більш безпечні країни, зокрема Іспанію, Італію, Грецію та Туреччину, де прибутки зросли до 30% порівняно з докризовим періодом [2,3]. Це стрімке і нерівномірне відновлення загострило проблему овертуризму, що підсилює потребу у впровадженні комплексних ESG-підходів до управління розвитком туризму. Концепція ESG (екологічні, соціальні та управлінські чинники) вперше була представлена у 2004 році в звіті ООН «Who Cares Wins» як підхід до інтеграції нефінансових і фінансових показників для сталого розвитку. Її поширенню сприяли міжнародні стандарти звітності (GRI, SASB, TCFD), які закріпили ESG як критерій оцінки бізнес-ефективності та управлінських рішень. У туризмі ESG має особливе значення, оскільки поєднує екологічну відповідальність, соціальну взаємодію та ефективне управління, що є ключем до конкурентоспроможності та стійкості дестинацій.

Міжнародна практика підтверджує, що впровадження ESG-підходів сприяє збалансованому поєднанню економічних результатів із збереженням природних і соціальних ресурсів, що особливо актуально через проблему овертуризму. Однією з її ознак є сезонна концентрація: за даними Європейської комісії, до 80% річних відвідувань припадають на 3–4 місяці, що призводить до перевищення пропускної спроможності та негативного впливу на довкілля і місцеві громади [4]. У пікові дні деякі пам'ятки і маршрути приймають значно більше відвідувачів, ніж рекомендують локальні норми.

Міжнародні програми та сертифікаційні ініціативи на основі ESG-принципів відіграють ключову роль у сталому розвитку туризму. На глобальному рівні їх реалізація відбувається через програми Green Key, Tourism Declares a Climate Emergency, EarthCheck та інші.. У (табл. 1.) наведено приклади впровадження ESG-підходів у туристичних програмах:

Таблиця 1

Світові приклади інтеграції ESG-принципів у туристичну діяльність

№ з/п	Назва програми	Мета	Зміст програми	Посилання

1.	Swisstainable (Швейцарія)	Сертифікація готелів і послуг, знижки на екологічний транспорт, підтримка сталих туристичних продуктів	Заохочення екологічно відповідального туризму та зменшення впливу на довкілля	https://www.myswitzerland.com/en-ch/swisstainable/
2.	CopenPay (Копенгаген, Данія)	Платформа для заохочення свідомих виборів туристів із винагородою у вигляді унікальних вражень	Підвищення обізнаності туристів та зміна їх поведінки на більш усвідомлену	https://www.visitcopenhagen.com/copepay-attractions
3.	WelcomeCard (Берлін, Німеччина)	Безкоштовний або зі знижкою проїзд у громадському транспорті, знижки на атракції	Сприяння використанню екологічного транспорту і збільшення доступності послуг	https://www.berlin-welcomecard.de/en/
4.	Loloma Hour (Фіджі)	Запрошення туристів присвятити годину відпустки волонтерству (посадка дерев, допомога громаді)	Створення позитивного впливу на довкілля і культуру, залучення туристів	https://www.bbc.com/storyworks/advertiser-content/one-hour-pure-happiness/experience-loloma-hour-fijis-happy-hour-for-the-environment

Сформовано автором

Наведені в (табл. 1.) програми ілюструють різні шляхи впровадження ESG-принципів у туризм, поєднуючи екологічну сертифікацію, стимулювання свідомої поведінки туристів, підтримку сталого транспорту та залучення до волонтерських ініціатив. Ці підходи сприяють сталому розвитку галузі та збереженню природних і соціальних ресурсів. Впровадження ESG-підходів є ключовим для сталого розвитку туризму в умовах сучасних викликів. Інтеграція економічних, екологічних і соціальних факторів у управління сприяє адаптації галузі та мінімізації негативних наслідків.

Список використаних джерел:

1. UNWTO. Global Tourism Recovery and Outlook, March 2024. Madrid: UNWTO, 2024. URL: <https://www.unwto.org/global-tourism-recovery-2024> (дата звернення: 07.08.2025).
2. UNWTO. World Tourism Barometer and Statistical Annex, January 2022. Madrid: UNWTO, 2022. URL: <https://www.unwto.org/world-tourism-barometer> (дата звернення: 08.08.2025).
3. UNWTO. International Tourism Highlights, 2023 Edition. Madrid: UNWTO, 2023. URL: <https://www.unwto.org/international-tourism-highlights> (дата звернення: 07.08.2025).
4. Європейська комісія. Unbalanced tourism: which European destinations are potentially vulnerable? <https://surl.lu/jlczaq> (дата звернення: 09.08.2025).

Дмитрук С.М.

к.е.н.

Рожа А.О.

здобувач першого бакалаврського рівня вищої освіти
Київський національний економічний університет
імені В.Гетьмана (Україна)

АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «MCDONALD'S»

Корпоративна соціальна відповідальність (далі - КСВ) стала очевидно фундаментальною складовою сталого ведення сучасного бізнесу. Вона підкреслює прихильність компанії до етичних операцій, екологічної стійкості та соціального добробуту. У сучасному нестійкому середовищі компанії, які поєднують отримання прибутку з соціальними та екологічними цілями, мають набагато більше шансів отримати довіру, утримати клієнтів і досягти довгострокового успіху. До прикладу, компанія McDonald's, найбільша світова мережа ресторанів швидкого харчування, впроваджує фундамент КСВ для вирішення екологічних проблем, підтримки громади та добробуту працівників, що відображає її прагнення бути соціально відповідальною компанією.

Варто підкреслити, що ініціативи КСВ означеної вище компанії зосереджені на трьох основних напрямках: екологічна стійкість, підтримка громади та розширення прав і можливостей працівників. Зупинимось на кожному векторі окремо. Щодо екологічної стійкості, то керівництво компанії вже заявило про мету щодо скорочення викидів парникових газів по всьому ланцюгу постачання на 36% до 2030 року. Також планують перехід на 100% екологічно чисте пакування та впровадження програм переробки в магазинах по всьому світу. А ось встановлення енергоефективного обладнання в ресторанах суттєво зменшить споживання енергії.

Наступним напрямом виступає підтримка громади і тут варто згадати про благодійну організацію «Дім Рональда Макдональда», що надає житло та підтримку родинам з хворими дітьми, які проходять лікування. Така близькість полегшує логістичний та фінансовий тягар, а також сприяє емоційному благополуччю як дітей, так і їхніх родин. Основна місія полягає в тому, щоб забезпечити таким родинам комфорт, турботу та необхідні ресурси у важкі часи. Розширення можливостей працівників забезпечується через різноманітність та інклюзивність. Компанія забезпечує рівні можливості та заохочує різноманітність серед своєї робочої сили, зокрема шляхом реалізації програми для підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання працівників, особливо через ініціативу Archways to Opportunity («Шляхи до можливостей»).

З метою детального аналізу корпоративної соціальної відповідальності компанії було проведено дослідження звітів з КСВ, в результаті якого можемо окреслити як сильні, так і слабкі сторони, а також вектори, що ще потребують розвитку.

Серед сильних сторін хочемо виділити деталізацію даних про прогрес у досягненні екологічних та соціальних цілей, чіткість та вимірювальність цілей (наприклад, цілі зі сталого пакування), включення партнерських відносин з постачальниками та програм, орієнтованих на громаду.

Разом із тим слабкими сторонами, на наш погляд є обмежена сфера застосування в деяких площинах: недостатня увага до країн, що розвиваються, та малих фермерів; звітність з КСВ, на наш погляд, є непослідовною, зокрема, деякі показники не оновлюються в обох звітах, що знижує їхню порівнянність; в звітах велика увага приділяється компенсації викидів вуглецю, а не прямому скороченню викидів.

Також в межах проведеного дослідження були проаналізовані відгуки різних груп стейкхолдерів, що особливо корисно для уявлення того, як сприймаються зусилля компанії у сфері КСВ. Так, з боку клієнтів, відчутна позитивна реакція на зусилля зі сталого пакування, але наявна критика щодо відходів у місцях, де їх не переробляють. Наступна група стейкхолдерів – працівники загалом позитивно оцінюють навчальні програми, але висловлюють занепокоєння щодо балансу між роботою та особистим життям. Щодо громадських організації – вони високо оцінили зусилля, спрямовані на досягнення кліматичних цілей, але запропонували підвищити прозорість у виборі постачальників. Нарешті, інвестори визнали КСВ як фактор підвищення вартості бренду, але поставили питання щодо довгострокової доцільності.

Як висновок можемо зазначити, що зусилля компанії McDonald's у сфері КСВ відображають сильну прихильність до сталого розвитку та соціальної відповідальності, з помітними досягненнями в екологічній стійкості, підтримці громади та розвитку персоналу. Однак такі сфери, як глобальна послідовність впровадження та зосередженість на ринках, що розвиваються, потребують уваги. Посилення цих аспектів зміцнить, безсумнівно, репутацію компанії, як світового лідера у царині КСВ.

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт компанії «МакДональдз» URL: https://www.mcdonalds.com/ua/uk-ua/to_know/mcd_career.html

Івасенко О.А.,
к.е.н,
Національного університету
“Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка” (Україна)

ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ У КОНТЕКСТІ ESG: ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасному бізнес-середовищі сталість та відповідальність стають не лише етичним обов'язком, а й стратегічною необхідністю. ESG-принципи (Environmental — екологія, Social — соціальна відповідальність, Governance — корпоративне управління) усе частіше визначають репутацію компанії, її фінансову стабільність і довгострокову конкурентоспроможність. Разом із цим цифровий маркетинг перетворюється на потужний інструмент для ефективної комунікації цих цінностей, забезпечуючи прозорість, залученість аудиторії та вимірювані результати. У 2025 році успішні бренди — це ті, хто не лише дотримується ESG-стандартів, але й активно розповідає про них через сучасні технології, аналітику та креативний контент.

Цифрові інструменти мають ключове значення для ефективної комунікації ESG-цінностей, особливо в умовах зростаючого попиту на прозорість та соціальну відповідальність бізнесу. Сучасні технології, такі як штучний інтелект, аналітичні системи та автоматизовані маркетингові платформи, дають можливість не лише персоналізувати повідомлення під конкретні сегменти аудиторії, а й забезпечують регулярну та послідовну взаємодію з клієнтами. Це сприяє формуванню довірливих відносин із споживачами, які очікують від брендів чітких дій у сфері сталого розвитку. Соціальні мережі, багатоканальні комунікаційні платформи та генеративний ШІ стають важливими інструментами для створення автентичного контенту, що демонструє реальний внесок компанії в екологічні та соціальні проекти.

Цифровізація суттєво впливає на екологічні показники бізнесу, оскільки надає компаніям засоби для оптимізації ресурсовикористання, скорочення викидів CO₂ та підвищення енергоефективності. Наприклад, технології типу IoT (Інтернету речей) дозволяють у режимі реального часу відстежувати стан обладнання, контролювати споживання енергії та води, а також запобігати зайвим втратам. Великі дані допомагають аналізувати екологічний слід компанії, блокчейн — забезпечує прозорість ланцюгів поставок, а хмарні рішення скорочують потребу в фізичних серверах.

Соціальні мережі продовжують залишатися потужним каналом комунікації ESG-ініціатив, особливо серед молодшої та свідомої аудиторії. Через формат сторітелінгу, відеоконтенту та користувацького матеріалу (UGC), бренди отримують унікальну можливість демонструвати свою причетність до важливих соціальних і екологічних питань. Такий підхід не лише підвищує автентичність бренду, а й активно залучає аудиторію до участі в проектах, що мають справжній соціальний вплив. У 2025 році соціальні мережі стають не просто рекламним

інструментом, а цифровим простором для формування спільнот навколо загальних цінностей.

Аналітика даних та використання big data відіграють ключову роль у стратегічному плануванні та управлінні ESG-кампаніями. Вони дозволяють отримувати детальні інсайти щодо поведінки аудиторії, вимірювати ефективність комунікацій, а також прогнозувати реакцію споживачів на нові ініціативи, що забезпечує необхідну гнучкість для оперативного коригування стратегій, адаптації контенту під зміни на ринку та підвищення точності досягнення мети.

Впровадження технологій Інтернету речей (IoT), електронних підписів та автоматизованих процесів суттєво зменшує використання природних ресурсів, оптимізує логістику та підвищує екологічність бізнес-процесів. Автоматизовані CRM-системи та no-code рішення зменшують часові та ресурсні витрати, що позитивно впливає на екологічний слід організації.

Контент-маркетинг, зокрема використання реальних історій, кейсів і освітніх матеріалів, відіграє важливу роль у посиленні соціальної відповідальності бренду. Якісний, емоційно заряджений контент формує позитивне ставлення до компанії, залучає аудиторію до обговорення важливих тем і стимулює її до дії. Особливо ефективним є UGC (користувацький контент), який підвищує автентичність кампаній і робить їх більш переконливими. Таким чином, контент стає не лише інструментом просування, а й механізмом формування довіри та лояльності до бренду.

Чітке визначення ключових показників ефективності (KPI) є основою успішної реалізації ESG-кампаній. Без системи вимірювання важко оцінити вплив ініціатив на бізнес та суспільство. Метрики можуть включати показники скорочення викидів парникових газів, рівень залучення аудиторії у соціальні проекти, охоплення ESG-контенту, кількість позитивних відгуків та індекси прозорості й відповідальності.

Інтеграція ESG-принципів у цифровий маркетинг має численні переваги для бізнесу. Вона сприяє зростанню лояльності клієнтів, оскільки все більше споживачів віддають перевагу брендам, які демонструють відповідальність і прозорість. Компанії, що активно впроваджують ESG-ініціативи, стають більш привабливими для інвесторів, особливо тих, хто орієнтується на сталість. Такий підхід дозволяє знизити операційні ризики, скоротити витрати та покращити репутацію, що разом забезпечує загальну стійкість бізнесу в умовах мінливого ринкового середовища.

Список використаних джерел:

1. World Economic Forum. (2020). The New Paradigm: A Rethinking of the Role and Responsibilities of Business in Society. [Online] Available at: <https://www.weforum.org/whitepapers/the-new-paradigm-a-rethinking-of-the-role-and-responsibilities-of-business-in-society/>

2. Deloitte Insights. (2023). ESG and digital transformation: Accelerating sustainability impact through technology. [Online] Available at: <https://www2.deloitte.com/global/en-insights/esg/esg-digital-transformation.html>

Ігнашкіна Т.Б.

к.е.н., доцент

Дмитренко Є.О.

студент

Український державний університет науки і технологій (Україна)

ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»: КЛЮЧОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ

Пивна індустрія в Україні є досить розвинутою. За даними галузевої компанії «Укрпиво» обсяги виробництва пива (за виключенням безалкогольного пива з вмістом спирту до 0,5%) за останні чотири роки склали, млн дал: 2021 р. – 170,5; 2022 р. – 122,8; 2023 р. – 133,4; 2024 р. – 140,0 [1]. І хоча в 2024 р. країна не вийшла на довоєнні обсяги виробництва (падіння у 2024 р. порівняно з 2021 р. на 17,9%), у наступні роки мала місце позитивна динаміка (середньорічні темпи приросту за 2022-2023 роки становили 6,8%).

Приватне акціонерне товариство (надалі ПрАТ) «Карлсберг Україна» входить до міжнародної корпорації Carlsberg Group, яка є одною з провідних світових виробників пива та напоїв і має виробничі потужності більше ніж в 35 країнах світу. Спеціалізація Товариства – виробництво пива, сидру та плодово-ягідних вин, безалкогольних напоїв, випуск мінеральних та бутильованих вод. Основні бренди компанії – торгові марки «Львівське», Carlsberg, Tuborg, Kronenbourg 1664, Somersby, Guinness, Grimbergen, Квас Тарас, Арсенал, Robert Doms та інші. Частка компанії у загальному обсязі виробництва алкогольного пива в Україні у 2022 р. становила 38% [2], у наступні роки була трохи меншою, але, тим не менш, знаходилася на рівні, не нижчому за 30%. Поряд з досліджуваною компанією в лідерах виробників пива знаходяться ще 3 компанії: ПрАТ "Оболонь" (Оболонь, Nike, Zibert та ін.); «AB InBev Efes Україна» (Чернігівське, Рогань, Staropramen та ін.); "Перша приватна броварня" (Бочкове, Heineken, Закарпатське та ін.), які у сукупності з ПрАТ «Карлсберг Україна» контролюють близько 80-85% ринку пива в Україні [3].

Ринок пива має чітко виражений сезонний характер: найменше споживання у зимові місяці, найвище – у літні, що спонукає менеджмент компанії розробляти заходи, які сприяють певному врівноваженню ситуації.

Аналіз основних результатів діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» (табл.1) здійснено з використанням даних офіційної звітності Товариства [1, 4].

В цілому можна зазначити, що, попри несприятливу економічну та воєнно-політичну ситуацію в країні, підприємство демонструє досить непогані результати, а по ключовим абсолютним показникам – і стали позитивну динаміку: чистий дохід за період 2021-2024 рр. зріс у 1,5 рази, чистий прибуток – у 1,6 рази.

Середня місячна заробітна плата 1-го працівника стрімко зростала і становила в останньому звітному році майже 70 тис. грн, що значно перевищує аналогічний показник в цілому по Україні – 17486,60 грн [5].

Таблиця 1

Динаміка ключових показників діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна»

Показники	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід, млн грн	8341,0	9033,1	10812,1	12488,2
Чистий прибуток, млн грн	1341,5	1528,9	1827,5	2181,7
Чисельність персоналу, осіб	1341	1341	1333	1310
Продуктивність праці, тис. грн/особу	6220	6736	8111	9533
Середня місячна заробітна плата, грн/особу	36265	46341	56061	69583
Фондовіддача, грн/грн	1,40	1,45	1,59	2,46
Матеріаломісткість, коп.	61,9	50,58	50,47	49,06
Ступінь зносу основних засобів, %	65,1	70,3	70,9	67,0
Виробничий цикл, днів	11	13	15	16
Операційний цикл, днів	46	41	35	40
Фінансовий цикл, днів	-22	-20	-27	-42
Рентабельність операційної діяльності, %	25,2	24,1	24,2	23,1
Рентабельність активів, %	24,5	23,7	20,8	18,0
Рентабельність власного капіталу, %	42,0	38,7	32,4	28,6

Знос основних засобів, хоча і досить високий (65-71%), тим не менш не є критичним.

Ефективність використання основних засобів і матеріальних ресурсів підвищується, про що свідчить позитивний тренд відповідно показників фондовіддачі і матеріаломісткості.

При незначних в цілому коливаннях тривалості виробничого і операційного циклів спостерігається від'ємне значення фінансового циклу і негативна його динаміка. Компанія має значні (при цьому зростаючі) обсяги кредиторської заборгованості (1,5-3 млрд грн), що суттєво вище (у 2-3 рази) за обсяги дебіторської заборгованості. Наслідком такої ситуації може бути виникнення проблем у довгостроковому періоді.

Значення узагальнюючих показників ефективності діяльності компанії є досить високими: рентабельність операційної діяльності – в 23-25%, активів – 18-25%, власного капіталу – 29-42%, але всі вони мають тенденцію до зниження.

Компанія також активно впроваджує цілі сталого розвитку, зокрема, досягнення нульового вуглецевого сліду, нульові водні відходи, відповідальне споживання тощо.

Список використаних джерел

1. Українська галузева компанія по виробництву пива, безалкогольних напоїв та мінеральних вод. URL: <http://ukrpivo.com>
2. ПрАТ «Карлсберг Україна». URL: <https://carlsbergukraine.com/kompan-ya/informatsiia-dlia-aktsioneriv-ta-steikholderiv>
3. Економічна правда. 2024. 31 жовтня. URL: <https://epravda.com.ua/news/2024/10/31/721256>
4. Платформа «Clarity Project». URL: <https://clarity-project.info/edr/00377511/yearly-finances>
5. Пенсійний фонд України. URL: <https://www.pfu.gov.ua/2165179-pokaznyk-serednoyi-zarobitnoyi-platy-za-2024-rik>

Кириченко А.В.

к.е.н., доцент

Національний університет біоресурсів і природокористування України
(Україна)

Зелений В.Р.

студент магістратури спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(Україна)

СТІЙКИЙ РОЗВИТОК РЕГІОНАЛЬНОЇ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ: СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ТА ВИКЛИКИ

У статті розглянуто особливості забезпечення стійкого розвитку роздрібною торгівлі на регіональному рівні в умовах економічної нестабільності та глобальних викликів. Акцент зроблено на поєднанні економічних, соціальних та екологічних аспектів розвитку, які формують конкурентоспроможність торговельних підприємств і сприяють реалізації ESG-стратегії. Актуальність теми зумовлена необхідністю адаптації регіональної торгівлі до змін у споживчій поведінці, цифрової трансформації та потреби відновлення економічної активності після воєнних потрясінь.

Стійкий розвиток роздрібною торгівлі передбачає збалансоване використання економічних ресурсів, збереження екологічної рівноваги та формування соціальної відповідальності бізнесу. У 2023 р. обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання в сфері роздрібною торгівлі, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами становив понад 1,32 трлн грн [1], при цьому значні диспропорції спостерігалися між регіонами, що потребує адресних стратегічних рішень. За прогнозами, відновлення темпів зростання очікується передусім у регіонах із високою діловою активністю, розвинутою інфраструктурою та здатністю інтегрувати інноваційні технології.

Впровадження ESG-підходів у стратегію розвитку роздрібною торгівлі дозволяє підвищити довіру споживачів, знизити операційні ризики, залучити інвестиції та сформувати позитивний імідж компаній на регіональному рівні. Це, у свою чергу, створює передумови для довгострокового економічного зростання та соціально-екологічної стабільності (табл. 1).

Ключовими стратегічними підходами до забезпечення стійкого розвитку регіональної роздрібною торгівлі є:

- розвиток омніканальних форматів торгівлі та гнучких моделей обслуговування споживачів;

- впровадження цифрових платформ управління ланцюгами постачання та інструментів аналітики даних;

- розширення партнерств із локальними виробниками та постачальниками;

- впровадження екологічних практик (зменшення відходів, використання енергоефективних технологій);

- участь у соціальних програмах, спрямованих на підтримку громади.

Таблиця 1

ESG-підходи як інструмент стійкого розвитку регіональної роздрібної торгівлі

Компонент ESG	Напрями впровадження в регіональній роздрібній торгівлі	Приклади практик
Е – Environmental (Екологічна відповідальність)	Зменшення негативного впливу на довкілля, оптимізація ресурсів	енергоефективне освітлення та обладнання в торгових залах; використання екологічної упаковки, зменшення пластику; оптимізація логістики для скорочення викидів CO ₂ ; програми утилізації та переробки харчових і побутових відходів; партнерство з локальними виробниками для скорочення “вуглецевого сліду”.
S – Social (Соціальна відповідальність)	Розвиток персоналу, підтримка місцевих громад, забезпечення споживчої довіри	створення робочих місць у регіоні, особливо для вразливих груп; гідні умови праці та навчання персоналу; підтримка місцевих ініціатив, благодійних проєктів; прозора інформація про походження товарів і їхню безпеку; участь у програмах продовольчої безпеки.
G – Governance (Корпоративне управління)	Прозоре та етичне управління, підзвітність і контроль	етична політика постачання для партнерів; публікація нефінансової звітності про сталий розвиток; системи внутрішнього контролю якості та антикорупційні механізми; цифровізація управління запасами для зменшення списань; залучення громадськості до оцінки соціальних та екологічних проєктів.

Джерело: авторська розробка.

Практичними викликами для регіональної торгівлі залишаються: нерівномірний розвиток інфраструктури, скорочення платоспроможного попиту в окремих регіонах та потреба в інвестиціях для модернізації бізнесу. Подолання цих викликів можливе через інтеграцію ESG-принципів у корпоративні стратегії, що сприятиме зростанню довіри з боку споживачів і партнерів.

Таким чином, стратегічна орієнтація на стійкий розвиток забезпечить не лише економічну ефективність роздрібної торгівлі, але й підвищить її соціальну та екологічну цінність для регіонів України.

Список використаних джерел:

1. State Statistics Service of Ukraine. Retrieved from <https://ukrstat.gov.ua>

Кобік А.В.,
здобувач PhD спеціальності 073 «Менеджмент»,
Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна
Семенюк С.,
магістрант кафедри менеджменту
Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна
Гнідко І.,
магістрант кафедри менеджменту
Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна

БІЗНЕС-РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА У КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ПІСЛЯВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Післявоєнне відновлення України передбачає не лише реконструкцію інфраструктури, а й переосмислення ролі підприємств у забезпеченні економічної та соціальної стабільності. У цьому контексті бізнес-резильєнтність стає ключовою характеристикою організаційної життєздатності, здатної забезпечити не лише адаптацію до змін, а й трансформацію кризи у ресурс розвитку. Резильєнтність підприємства визначається як його здатність функціонувати, адаптуватися та інноваційно реагувати на деструктивні зовнішні впливи, зберігаючи цілісність організаційної культури та стратегічних намірів. Сучасні моделі FrACT, BANI, VUCA вказують на необхідність системного осмислення невизначеності, фрагментованості та емоційної напруги як нових реалій управлінського середовища.

Бізнес-резильєнтність у контексті післявоєнної економіки України постає як ключовий концепт стратегічного управління, що виходить за межі класичного кризового менеджменту. Вона поєднує здатність підприємства адаптуватися до кардинальних змін, формувати нові бізнес-моделі в умовах невизначеності та зберігати людський капітал як критичний ресурс. Український бізнес опинився в ситуації, де стійкість перестала бути лише бажаною рисою — вона стала умовою виживання. Після війни перед підприємствами стоїть завдання не тільки відновити операційну діяльність, а й переосмислити свою роль у соціально-економічному ландшафті країни. Резильєнтність означає здатність зростати через виклики: використання травматичного досвіду як каталізатора для інновацій, інтеграцію ESG-принципів як нових стандартів репутаційної та етичної відповідальності, вбудовування психологічної підтримки в управлінські практики [1]. Формується новий підхід до ресурсів: людський фактор стає центральним, а знання — стратегічним активом. Посттравматична трансформація підприємств не може будуватися лише на відновленні інфраструктури — вона має включати розвиток культури гнучкості, емпатії, міжсекторальної кооперації та стратегічної передбачуваності. Українські підприємства опиняються в ситуації, де:

травматичний досвід стає джерелом рефлексії та інновацій;
людський капітал набуває статусу стратегічного ресурсу;

формується нова етика підприємництва, що поєднує прибутковість із соціальною відповідальністю;

зростає потреба у міжсекторальній кооперації між бізнесом, громадянським суспільством і державою;

ESG-компоненти набувають ролі інструментів репутаційної стійкості та довіри [2].

Вітчизняні підприємства вже демонструють приклади високої резильєнтності: релокація, диверсифікація каналів постачання, переорієнтація на нові ринки, волонтерські ініціативи, синергія бізнесу і громадянського суспільства. У цьому контексті резильєнтність — це не лише здатність реагувати, а й вміння діяти проактивно, формувати майбутнє, спираючись на уроки минулого.

Формування бізнес-резильєнтності потребує: інтеграції психологічної підтримки в управлінські практики; адаптації бізнес-моделей до локальних потреб і глобальних трендів; інституціоналізації гнучкості — здатності швидко змінювати стратегії та структури; розвитку знансєвих активів — створення платформ обміну досвідом, навчання персоналу; впровадження індикаторів резильєнтності, що фіксують не лише економічні показники, але й рівень організаційної згуртованості, етичності та емоційної стійкості [3].

Бізнес-резильєнтність у післявоєнній Україні — це не лише про реакцію на кризу. Це про нову управлінську парадигму, де адаптивність, емпатія та стратегічна передбачуваність формують фундамент відновлення та зростання. Підприємства мають стати агентами змін, які не просто виживають, а переосмислюють свою місію в новому соціально-економічному ландшафті.

Список використаних джерел:

1. Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В. Інвестування у підприємства України як інструмент підвищення їхньої бізнес-резильєнтності: дорожня карта розвитку. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 1. С. 31-3

2. Kobik A. V., Yurobaev Rasul. Key factors of business resilience of enterprises in the postwar economic recovery period. // Наука і молодь у XXI сторіччі : збірник тез доповідей Всеукраїнської молодіжної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 28 листопада 2024 року). Полтава: ПУЕТ, 2024. С. 438-441 <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/14716>

3. Коломієць Б., Кобік А. «Принцип павербанку» як підхід до формування безпекоорієнтованого менеджменту підприємства в контексті підвищення рівня його резильєнтності в умовах війни // Сучасні стратегії сталого розвитку держави та суспільства: наукові горизонти та перспективи: збірник матеріалів II-ї науково-практичної конференції за міжнародною участю / за наук. ред. О. В. Чепелюк, В. Д. Філіппової, В. М. Демченка. Хмельницький: ХНТУ, 2025. Том 1. 586 с. С. 233-236 <https://doi.org/10.5281/zenodo.15041415>

ESG ТА НЕФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ УКРАЇНИ

В теперішній час в Українському науковому середовищі окрема увага приділяється дослідженню питань правового забезпечення застосування ESG звітності українськими суб'єктами господарювання. Закріплення в національному правовому середовищі Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку [1] підкреслює важливість впровадження нефінансової звітності в національну бізнес-практику. Проте, як зазначає Н. Павліха перешкодою у впровадженні ESG-стандартів суб'єктами господарювання України є відсутність єдиних стандартів та регуляторних норм щодо ESG-звітності [2].

Розвиток соціально-відповідальної реалізації господарської діяльності дозволяє не тільки зберегти економічну стійкість [3] але і розширити можливості за рахунок залучення інвестицій, співпраці із іноземними партнерами, підвищенню конкурентоспроможності компанії на міжнародних ринках. Такі переваги для бізнесу провокують поглиблення зацікавленості суб'єктів господарювання та дослідників до питань врахування ESG-компонентів при формуванні нефінансової звітності.

Доволі поширеним є умовний розподіл соціальної відповідальності бізнесу на три рівні: базовий – бізнес сплачує податки повністю та законно, тому кошти надходять до бюджету, звідки розподіляються на ті ж соціальні програми; корпоративний – соціально відповідальний бізнес повинен платити економічно обґрунтовану зарплату; вищий – соціально відповідальний бізнес на добровільних засадах займається благодійністю [4]. В наведений розподіл рівнів соціальної відповідальності бізнесу доцільно включити питання імплементації ESG-звітності на добровільній основі. Саме в такому разі, суб'єкти господарювання демонструють стейкхолдерам свою увагу до навколишнього оточення. В теперішній час українські суб'єкти господарювання вже інтегрують показники ESG у свої нефінансові звіти. Наприклад НАК «Нафтогаз України» формує і оприлюднює нефінансову звітність [5] у відповідності до GRI Standards [6]. У відповідності до GRI Standards також оприлюднює нефінансову звітність, зокрема щодо реалізації ESG-принципів в своїй діяльності, ТОВ «Нова Пошта» [7]. Використання GRI Standards великими суб'єктами господарювання в Україні походить із того, що Global Reporting Initiative є визнаною по всьому світу системою стандартів нефінансової звітності, яка охоплює широкий спектр показників, в тому числі таких, що демонструють екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності бізнесу. Таке поширення GRI Standards пов'язано із тим, що окрім універсальних стандартів ця система налічує спеціальні галузеві стандарти, які допомагають відобразити ESG досягнення із урахуванням галузевої специфіки. Щодо стандартизації нефінансової звітності,

крім GRI Standards також існують галузеві SASB Standards [8], які зосереджені на фінансово-значущих ESG-показниках. Вибір міжнародного стандарту формування нефінансової звітності, зокрема щодо дотримання ESG-принципів суб'єктом господарювання залежить від багатьох аспектів. Зокрема, якщо розглядати два вищенаведені стандарти GRI та SASB можна говорити про те, що останній більше спрямований на надання всієї необхідної інформації інвесторам.

Узагальнюючи можна говорити про те, що в теперішній час складання нефінансової звітності із урахуванням досягнень в реалізації ESG-принципів суб'єктами господарювання України більше притаманне великому бізнесу, тоді як малі підприємства ще не приділяють достатньої уваги цим аспектам діяльності. Безумовно це пов'язано із специфікою національного законодавства, в якому обов'язок складання нефінансової звітності покладено на великі підприємства, що є суб'єктами господарювання, які становлять суспільний інтерес.

Список використаних джерел:

1. Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.10.2024 № 1015-р станом на 24.07.2025р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1015-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 26.07.2025)
2. Павліха Н. Впровадження ESG та корпоративної соціальної відповідальності у контексті циркулярної економіки: моніторинг ефективності та проблеми прозорості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-22> (дата звернення: 26.07.2025).
3. Маслак О. І., Бобро Д. С., Яковенко І. В. Циркулярна економіка в Україні: екологічне, соціальне та корпоративне управління (ESG) як інструмент стійкості соціально-відповідального бізнесу в умовах подолання пандемії COVID. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Економічні науки : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ». 2022. № 3. С. 3–8.
4. Voronyuk Y. Global social responsibility of business as a part of organization of its economic security. *Entrepreneurship*. 2022. Vol. 10 (1). P. 28-38. DOI: 10.37708/ep.swu.v10i1.3 (date of access: 26.07.2025).
5. Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України». Сторінка сталого розвитку. URL: <https://www.naftogaz.com/sustainability> (дата звернення: 24.07.2025).
6. Global Reporting Initiative. GRI Standards. URL: <https://www.globalreporting.org/standards/> (date of access: 26.07.2025).
7. Нова Пошта. Сторінка корпоративної соціальної відповідальності (CSR). URL: <https://novaposhta.ua/csr/> (дата звернення: 24.07.2025).
8. SASB Standards. SASB / IFRS Standards. URL: <https://sasb.ifrs.org/standards/> (date of access: 26.07.2025).
9. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-14 станом на 26.07.2025р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>

ESG-ОРІЄНТОВАНІ СТРАТЕГІЇ БЕЗПЕКИ ТА СТРАХУВАННЯ В ТУРИЗМІ: ВІД РЕАГУВАННЯ НА РИЗИКИ ДО ПРЕВЕНТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАРАДИ ДОВГОСТРОКОВОЇ СТІЙКОСТІ

У сучасному, динамічному світі, де бізнес-ландшафт постійно трансформується під впливом глобальних викликів, концепція стійкості стає не просто бажаною, а критично важливою для виживання та процвітання будь-якої галузі, зокрема туризму та рекреації. У цьому контексті інтеграція ESG-стратегій у систему управління безпекою та страхуванням набуває першочергового значення, знаменуючи собою перехід від реактивного реагування на ризики до проактивного, превентивного управління заради досягнення довгострокової стійкості. Туристичний сектор, за своєю суттю, є надзвичайно вразливим до широкого спектру зовнішніх та внутрішніх впливів – від природних катаклізмів та пандемій до геополітичних конфліктів та соціальних змін. Саме тому комплексна стратегія, що охоплює не лише традиційні аспекти безпеки, а й ESG-принципи, є життєво необхідною для забезпечення безперервності діяльності та збереження репутації [1].

Екологічний аспект (Environmental) у контексті безпеки та страхування в туризмі виходить далеко за межі простої відповідності нормам. Зміна клімату призводить до зростання частоти та інтенсивності екстремальних погодних явищ – повеней, лісових пожеж, аномальної спеки, підвищення рівня моря – які безпосередньо загрожують туристичним DESTINATION та інфраструктурі. Стійкі підприємства туризму та рекреації активно працюють над зменшенням свого екологічного сліду, впроваджуючи екологічно чисті практики: від скорочення споживання енергії та води до раціонального управління відходами та використання відновлюваних джерел енергії. Ці заходи не лише сприяють захисту навколишнього середовища, що є основою для екотуризму та рекреації, а й опосередковано підвищують безпеку гостей, створюючи здоровіше та безпечніше середовище.

Соціальний аспект (Social) в ESG-стратегіях безпеки та страхування охоплює широкий спектр питань, що стосуються людей – як гостей, так і співробітників, та місцевих громад. Безпека гостей розуміється ширше, ніж просто фізичний захист; вона включає також психологічний комфорт, конфіденційність даних та справедливе ставлення. Туристичні підприємства повинні забезпечувати високі стандарти гігієни та санітарії, особливо після досвіду пандемії, а також розробляти чіткі протоколи на випадок надзвичайних ситуацій. Важливою складовою є безпека працівників: забезпечення належних умов праці, справедливої винагороди, регулярного навчання з питань безпеки та наявності комплексних програм страхування для персоналу. Управління соціальними ризиками також передбачає врахування впливу туризму на місцеві громади. Стійкі стратегії спрямовані на те, щоб туризм приносив користь

місцевому населенню, запобігаючи експлуатації (наприклад, дитячій праці чи несправедливій оплаті праці) та надмірному навантаженню на місцеву інфраструктуру. Страхування у цьому контексті може охоплювати відповідальність перед третіми сторонами, що виникає внаслідок діяльності підприємства, а також компенсацію за переривання поїздок, медичну евакуацію та інші послуги, що гарантують добробут та безпеку туристів у будь-яких обставинах. Інклюзивність та доступність також є ключовими соціальними елементами, що передбачають створення безпечного та комфортного середовища для всіх категорій мандрівників, включаючи людей з обмеженими можливостями.

Корпоративне управління (Governance) є фундаментом, на якому будуються екологічні та соціальні стратегії безпеки та страхування. Воно передбачає розробку та впровадження надійних внутрішніх систем управління ризиками, що включають чіткі політики, процедури та відповідальність. Це охоплює дотримання міжнародних стандартів безпеки, таких як сертифікати ISO з охорони праці та управління якістю, а також прозору фінансову звітність та етичне лідерство. Належне корпоративне управління зміцнює довіру всіх зацікавлених сторін – гостей, співробітників, інвесторів, страхових компаній та регуляторів. Важливим аспектом є управління даними та кібербезпека. З огляду на зростання обсягів персональних даних, що обробляються готельними системами, гостро стоїть питання їх захисту. Страхування від кіберризиків стає необхідністю для покриття збитків від витоку даних, кібератак та пов'язаних з цим репутаційних втрат. Крім того, ESG-орієнтоване управління вимагає активної взаємодії зі стейкхолдерами, включаючи залучення місцевих громад до процесів оцінки ризиків та розробки стратегій їх мінімізації, а також прозору комунікацію під час кризових ситуацій.

Інтеграція ESG-принципів у практику страхування відіграє вирішальну роль у підвищенні стійкості туристичного бізнесу. Страхові компанії все частіше розробляють нові продукти, які стимулюють підприємства до впровадження стійких та безпечних практик. Це може проявлятися у вигляді знижок на страхові премії для готелів, що мають "зелені" сертифікати, або спеціальних пакетів, що покривають ризики, пов'язані з ESG-недотриманням (наприклад, репутаційні збитки від екологічних скандалів або соціальних протестів). З'являються інноваційні види страхування, що покривають ризики, пов'язані з пандеміями, зміною клімату або глобальними кризами, які раніше вважалися "нестрахованими" [1].

Таким чином, перехід від простого реагування на інциденти до превентивного управління ризиками через призму ESG-стратегій є неминучим еволюційним етапом для туристичного та рекреаційного сектору.

Список використаних джерел

1. Опальчук Р.М., Чорновол А.О., Поплюйко Я.В. Інтеграція ESG-принципів у діяльність українських страхових компаній: глобальні тренди та місцеві особливості. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск №72.

ІНФОРМАЦІЙНІ ПІДПРИЄМСТВА В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА БЕЗПЕКА

Інформаційне підприємство в Україні – це суб’єкт господарювання, основною діяльністю якого є створення, обробка, зберігання, передача, використання та комерціалізація інформаційних ресурсів і технологій. Такий тип підприємства функціонує в умовах інформаційної економіки та є частиною сектора інформаційних послуг (табл. 1).

Таблиця 1

Приклади інформаційних підприємств в Україні

Тип	Приклади
ІТ-компанії	SoftServe, EPAM, Genesis, Intellias
Digital-медіа	НВ, Ліга, УП, Суспільне (в онлайн-форматі)
Стартапи	Grammarly, Reface, MacPaw, Ajax
Аутсорсинг/аутстаф	N-iX, Luxoft Ukraine
Онлайн-освіта	Prometheus, EdEra, GoIT
Аналітичні центри	VoxUkraine, Cedoss, CASE Україна, YouControl

До ключових характеристик інформаційного підприємства віднесемо:

- базові ресурси – інформація, знання, інтелектуальний капітал;
- вид діяльності – інформаційні послуги, програмне забезпечення, цифрові продукти, консалтинг, бази даних, медіаконтент тощо;
- умови функціонування – інноваційність, постійне оновлення технологій, цифровізація процесів, хмарні технології, кібербезпеку, Big Data;
- ринок – значна частка послуг на експорт;
- кадровий склад – переважно висококваліфіковані працівники (айтішники, аналітики, дизайнери, розробники, проєктувальники, медіапрацівники);
- умови діяльності персоналу – можливість віддаленої роботи, аутсорсинг.
- роль у війні – інформаційні підприємства стали основою для кібероборони, медіавпливу та підтримки держави (наприклад, застосунок Дія, платформи OSINT).

Окремі особливості функціонування українських підприємств за умов інформаційної економіки на прикладі авіакомпаній розглянуто в [1].

Відповідно, виділимо основні переваги для економіки України від сектору інформаційних послуг:

- високий експортний потенціал;

- низька залежність від матеріальних ресурсів;
- значний потенціал для залучення інвестицій;
- сучасна платформа для впровадження інновацій.

Разом з тим даний сектор постійно працює за наявності наступних викликів:

- відтік кадрів за кордон (релокація бізнесу);
- залежність від зовнішніх ринків;
- недостатнє фінансування досліджень та розробок.
- витік конфіденційної інформації та кібернапад на вебсайт або сервер;
- несанкціонований доступ до баз даних;
- неконтрольоване розповсюдження фейкової інформації;
- різке зниження рекламних доходів через зміну алгоритмів соціальних мереж або конкуренцію.

Сформовані основні аспекти економічної безпеки інформаційного підприємства подано у табл. 2.

Таблиця 2

Основні аспекти економічної безпеки інформаційного підприємства

Напрямок	Заходи
Інформаційна безпека	Захист комерційної та конфіденційної інформації (ноу-хау, бази даних клієнтів, джерела інформації). Протидія кібератакам, шкідливому ПЗ, зломам серверів. Впровадження систем управління інформаційною безпекою
Фінансова стабільність	Контроль доходів і витрат. Захист від економічного шахрайства. Планування бюджету та фінансових резервів
Кадрова безпека	Відбір надійних працівників, уникнення витоку даних. Внутрішня політика конфіденційності та відповідальності
Правова захищеність	Дотримання законів щодо авторських прав, обробки персональних даних (наприклад, GDPR). Наявність чітко оформлених контрактів із клієнтами, партнерами та працівниками
Репутаційна безпека	Захист бренду та довіри користувачів. Моніторинг публічного простору, швидке реагування на фейки або інформаційні атаки
Інноваційна безпека	Захист інтелектуальної власності. Підтримка постійного розвитку та оновлення технологій

Розглянуті аспекти підкреслюють не лише важливість інформаційного сектору в економіці України, але й значні виклики і загрози сучасності, які характерні для нього.

Список використаних джерел

1. Родіонов, П. Ю. Інформаційна діяльність підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; за ред. М. І. Зверькова та ін.* Одеса: Одеський національний економічний університет. 2016. № 2 (61). С. 101-113.

Могилевська О.Ю.

д.е.н., професор

ПЗВО «Київський міжнародний університет» (Україна)

Павловський С.А.

д.мед.н., професор

КНДУ «Науково-дослідний інститут

соціально-економічного розвитку міста» (Україна)

Сердюк А.А.

здобувач третього рівня вищої освіти

ПЗВО «Київський міжнародний університет» (Україна)

МАРКЕТИНГОВА КОНЦЕПЦІЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА У СИСТЕМІ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН

У будь-якій компанії існує власна маркетингова діяльність: дослідження і формування ринку, розробка і реалізація маркетингової стратегії і тактики. Проте, особлива увага при реалізації концепції стійкого розвитку, на наш погляд, має бути звернена на логістичні потоки підприємства у ланцюжку створення споживчої цінності, по яких не лише здійснюється трансфер матеріальних і нематеріальних (фінансових, інформаційних потоків), але і визначається відповідність дій учасників (стейкхолдерів) логістичної мережі критеріям стійкого розвитку. Відомо, що загальна якість системи визначається за якістю того вузла мережі, який має найнижчу якість («принцип водопроводу»). Аналогічно, можна прийняти допущення, що становлення концепції стійкого розвитку у межах деякої мережі залежить від того, наскільки ця концепція прийнята «самими нестійкими» стейкхолдерами цієї мережі [1]. Таке положення представляється справедливим ще і тому, що у сучасному розумінні ланцюжок створення споживчої цінності на підприємстві є не тільки мережею бізнес-стосунків підприємницьких структур у єдиній системі виробництва, а складною мережевою системою з безліч стосунків зацікавлених сторін, яка потребує раціональної крос-функціональної інтеграції. Оскільки завдання маркетингової діяльності щодо реалізації концепції стійкого розвитку у даній мережі потребує формування ефективної взаємодії усіх зацікавлених сторін, а також формування організаційної культури з поширенням ментальності стійкого розвитку серед стейкхолдерів, то особлива увага, на нашу думку, повинна бути приділена такій сучасній маркетинговій концепції як маркетинг стейкхолдерів.

Нарешті, внесок у модернізацію маркетингової концепції в контексті стійкого розвитку зробив також введений американський економіст і маркетинголог Ф. Котлер, який із співавторами спочатку ввів в науковий обіг «Маркетинг 3.0» [2], а потім і «Маркетинг 4.0». Отже, у Ф. Котлера поняття стійкості значною мірою виявляється схожим з поняттям корпоративної соціальної відповідальності і представлено на мікро- і мезорівнях маркетингового середовища. Проте, у роботі «Principles of marketing» (2008) Ф. Котлер розкриває термін «Маркетинг» з точки зору SME-моделі (Sustainable Marketing Enterprise),

що слід трактувати як комплексне «ведення справ з ринком» на відміну від традиційного розуміння поняття маркетингу як спеціалізованої бізнес-функції. Sustainable Marketing Enterprise – це маркетингова модель, розроблена Хермаваном Картаджая перед обличчям усе більш складних і усеосяжних ринкових змін, може бути застосована будь-якою компанією. Система показників SME-моделі узгоджує інтереси різних сторін, залучених в діяльність компанії, а саме клієнтів, співробітників і інвесторів (включаючи власників).

Що стосується, «Маркетинг 4.0», то ця наукова праця зобов'язана своєю появою тотальній цифровізації бізнесу, що забезпечує, за словами авторів маркетингової концепції «Маркетинг 4.0»: «...поглиблення і розширення антропоцентричного маркетингу для охоплення усіх аспектів дії покупця» [3]. Ф. Котлер у даній роботі пропонує серйозну розмову про те, якими будуть покупки у світі, де стрімко зростає взаємопов'язаність спільнот та постають нові технології.

Джеймс Вебер та Анн Лоуренс у своїй книзі «Business and Society: Stakeholders, Ethics, Public Policy» підкреслюють, що в сучасній економіці, де бізнес і уряд відіграють важливу роль, для стійкого розвитку бізнесу потрібно державне регулювання, а також нові моделі співпраці бізнес-співтовариства з державою [4]. Вони вважають, що бізнес несе не лише економічну, але і соціальну відповідальність перед суспільством. При цьому, етика і порядність украй важливі у системі відносин стейкхолдерів для самореалізації у бізнесі.

В процесі нашого дослідження ми прийшли до висновку, що маркетинг стійкості для сучасного підприємництва можна визначити як стратегічну концепцію бізнесу, яка ґрунтується на холістичній концепції маркетингу, насамперед на партнерському маркетингу, інноваційному маркетингу, соціально-етичному маркетингу, екологічному маркетингу, маркетингу 4.0, маркетингу стейкхолдерів та має на своїй меті забезпечення стійкого розвитку підприємництва – висококонкурентної позиції на ринку, капіталізації бренду за умови виробництва інноваційної продукції; досягнення максимального задоволення усіх стейкхолдерів: споживачів, співробітників підприємств, акціонерів, бізнес-партнерів і суспільства за рахунок соціальної відповідальності у системі партнерських відносин, імплементації науково-технічних досягнень та впровадження сучасних технологій у ланцюжок створення споживчої цінності.

Список використаних джерел:

1. Mohylevska O. A competitiveness of an industrial enterprise in the system of partner relations loyalty. *Austrian Journal of Humanities and Social Sciences*, Vienna, 2017. № 3-4 (2). pp. 122–128. DOI: <http://dx.doi.org/10.20534/AJH-17-3.4-122-128>
2. Котлер Ф., Картаджайя Х., Сетьяван І. Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit. Publisher: Wiley. 2010. 208 p.
3. Котлер Ф., Картаджайя Х., Сетьяван І. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового; пер. з англ.. Київ. Вид. гр. КМ-БУКС. 2018. 208 с.
4. Weber J., Lawrence A.N. Business and Society: Stakeholders, Ethics, Public Policy, 2013.

Нестуля О.В.,
здобувач PhD спеціальності 051 «Економіка»,
Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна
Дерезенко Д.,
магістрант кафедри менеджменту
Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна
Покуса Д.,
магістрантка кафедри менеджменту
Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна

РЕІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ ЯК ЕЛЕМЕНТ ESG-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА: УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ТА ВПЛИВ НА СТІЙКІСТЬ БІЗНЕСУ

У контексті затяжної війни в Україні реінтеграція ветеранів набуває стратегічного значення для вітчизняного бізнесу. Ветерани, повертаючись до цивільного життя, стикаються з комплексом психологічних, соціальних та економічних викликів. Сприяння їхній адаптації на підприємстві не лише є актом соціальної відповідальності, а й важливим фактором сталого розвитку, що відповідає критеріям ESG (Environmental, Social, Governance).

Досвід ізраїльських компаній, що десятиліттями працюють в умовах воєнної реальності, демонструє ефективність інтеграції ветеранів як елементу стратегічного менеджменту.

Соціальний компонент ESG. Ветеран як ресурс організаційної стійкості. Підприємства, які впроваджують системні програми реінтеграції ветеранів, зміцнюють свою соціальну репутацію, посилюють внутрішню культуру та формують згуртовані команди. Ветерани зазвичай мають високий рівень самодисципліни, навички роботи в стресових ситуаціях, здатність до швидкого прийняття рішень — компетенції, які особливо цінні в кризовому середовищі, зокрема в українському BANI-контексті.

Ізраїльські компанії, наприклад, активно адаптують військові моделі командної роботи та системного мислення в корпоративному управлінні. Це забезпечує не лише успішну соціалізацію ветеранів, але й впровадження нових управлінських практик, адаптованих до нестабільного середовища.

Успішна реінтеграція передбачає комплексні управлінські рішення:

психологічна підтримка - створення просторів психологічної безпеки, залучення кризових консультантів, запровадження систем колегіального наставництва;

адаптаційні програми - тренінги для колективу щодо специфіки ветеранської адаптації, модулі самоменеджменту та розвитку м'яких навичок;

кар'єрна модель - можливість швидкої ротації ролей та вибудови індивідуальних траєкторій професійного зростання;

інклюзивна комунікація - переосмислення лідерських моделей на користь емпатійного, травма-інформованого підходу.

Ізраїльські підприємства не обмежуються лише формальним працевлаштуванням ветеранів, а формують середовище, де колишні військові стають агентами змін. Модель «Peer Leadership» — це управлінська концепція, яка передбачає горизонтальне лідерство серед рівних, де ветерани виступають фасилітаторами інноваційної трансформації [1]. У кризових командах вони відіграють ключову роль завдяки навичкам децентралізованого прийняття рішень, мобілізації ресурсів та психологічного тримання.

Виокремимо ключові практики:

ветерани залучаються до проектного управління, особливо у сферах з високим ступенем невизначеності (розвиток ESG-ініціатив, антикризові стратегії);

формуються групи швидкого реагування, де ветерани виконують функції менторів, посередників між управлінцями та персоналом у період змін;

впроваджується модель адаптивного наставництва, що дозволяє поширювати компетенції психологічної витривалості через міжособистісну взаємодію;

реінтеграція як механізм зниження репутаційних та соціальних ризиків [2].

У контексті війни в Україні організації стикаються з очікуваннями суспільства щодо соціальної відповідальності. Ігнорування теми ветеранів може спричинити репутаційні втрати, втрачену лояльність клієнтів і співробітників.

Отже, інтеграція ветеранів у бізнес-середовище в межах ESG-стратегії є не лише моральним імперативом, а інноваційним управлінським ресурсом. Українські підприємства, що адаптують досвід ізраїльських моделей реінтеграції, здатні сформуванати нову етику корпоративного управління, де ветеран — не лише працівник, а носій стійкості, адаптивності й еволюції організаційної культури.

Список використаних джерел:

1. Шимановська-Діанич Л.М., Лозова О.В., Франко Л.С., Молько Р.В., Кононенко Ж.А. Підходи до розробки та реалізації програм реінтеграції ветеранів війни у цивільне життя та бізнес-середовище як умова реалізації стратегічних змін у післявоєнному відновленні економіки та формуванні підприємницької екосистеми // *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2025. № 1 (115). С.47-56 URL: <http://puet.poltava.ua/index.php/economics/issue/view/77/45> (дата доступу: 18.07.2025)
2. Nestulia O. V., Storozhuk M, Areas of reintegration of military veterans into civilian life. // *Наука і молодь у XXI сторіччі : збірник тез доповідей Всеукраїнської молодіжної науково-практичної інтернет-конференції* (м. Полтава, 28 листопада 2024 року). – Полтава: ПУЕТ, 2024. – С. 464-466 URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/14716> (дата доступу: 18.07.2025)

ЦИФРОВІ ОСВІТНІ ТЕХНОЛОГІЇ У РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ СТАЛОГО АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

У сучасних умовах цифрової економіки аграрне підприємництво стрімко трансформується: впроваджуються смарт-рішення, системи точної агрономії, платформи управління ресурсами та цифрові ланцюги постачання. Ці зміни супроводжуються зростаючими вимогами до компетенцій працівників, від базової цифрової грамотності до здатності працювати з великими даними, автоматизованими системами та AI-рішеннями. Як підкреслюють сучасні дослідники, ефективна цифрова трансформація неможлива без оновлення людського капіталу та освітньої інфраструктури [1], [2], [3]. У цьому контексті цифрові освітні технології постають не лише як інструмент підвищення кваліфікації, а як стратегічна основа сталого аграрного підприємництва.

Цифрові освітні технології, зокрема онлайн-курси, дедалі активніше впроваджуються в аграрне підприємництво як відповідь на виклики нерівного доступу до традиційної освіти, сезонності праці, географічної ізоляції фермерів та швидкоплинних змін технологій. Це особливо важливо для представників малих і середніх господарств, які зазвичай не мають змоги навчатися офлайн.

Зокрема, проєкти DigiAgriFood доводять, що онлайн-навчання охоплює найширші категорії сільських користувачів, малих фермерів і підприємців, для яких воно часто є єдиною доступною формою освіти [4]. Український приклад це підтверджує: відповідно до даних, представлених у дослідженні М. Негрей, онлайн-освітні платформи як Prometheus і «Дія.Освіта» стали основним каналом підвищення кваліфікації для аграріїв у післякризовий період [2]. Такий тип освіти підвищує цифрову грамотність, що сприяє впровадженню інновацій.

Окрім базової освіти, сучасне аграрне підприємництво потребує швидкої адаптації людського капіталу до технологічних змін. Мікрокваліфікації дають змогу отримати прикладні знання у стислі терміни: точне землеробство, робота з GPS/дронами, агроаналітика, електронне обліковування. Це особливо важливо для аграріїв, обмежених сезонністю, зайнятістю та мобільністю.

Мікрокурси Prometheus, DigitalAgriHub та Coursera вже довели свою ефективність у підвищенні кваліфікації польових працівників, агроменеджерів та фахівців з IT-рішень в аграрному підприємстві. У дослідженні В. Кифяк підкреслюється, що мікронавчання підвищує адаптивність людського капіталу до змін на ринку і сприяє підвищенню ефективності господарської діяльності [3].

Штучний інтелект відкриває нові горизонти у аграрній освіті, особливо в персоналізації навчального процесу. AI-платформи здатні підлаштовувати матеріал під рівень користувача, прогнозувати освітні потреби, автоматично оцінювати прогалини в знаннях і формувати адаптивні освітні траєкторії. Це зменшує витрати часу на навчання та водночас підвищує його релевантність для

кожного окремого працівника.

Згідно з аналізом DigiAgriFood, використання інтелектуальних систем у курсах для аграріїв дозволяє значно підвищити ефективність навчання, зменшити відсів і посилити практичну орієнтацію знань [4]. Інструменти навчальної аналітики також дають можливість аграрним університетам та освітнім платформам створювати точніші і релевантніші програми, що відповідають реальним потребам сектора.

Цифрова освіта не може існувати у відриві від практики. Успішні кейси виникають там, де агропідприємства виступають замовниками компетенцій, беруть участь у створенні курсів і надають доступ до виробничих даних. Така кооперація створює цілісну цифрову екосистему знань, яка формує стійкий людський капітал на місцях [2]. Співпраця освіти й підприємництва також дозволяє забезпечити постійне оновлення змісту курсів відповідно до потреб реального сектору економіки [5].

В Україні активно формуються пілотні партнерства між аграрними ЗВО, агрохолдингами та технологічними компаніями. Вони впроваджують навчальні модулі безпосередньо в освітні програми та внутрішні корпоративні платформи, підвищуючи практичну спрямованість освітніх процесів і забезпечуючи тісний зв'язок між теорією й ринком праці.

Цифрові освітні технології поступово стають ключовим елементом оновлення людського капіталу аграрного підприємництва. Їх впровадження забезпечує доступність знань, оперативне оновлення компетенцій та персоналізований підхід до навчання, що особливо важливо в умовах динамічного розвитку цифрових інструментів у аграрному секторі. Онлайн-курси, мікрокваліфікації та застосування штучного інтелекту створюють передумови для гнучкої і ефективної освітньої моделі, орієнтованої на потреби сталого аграрного розвитку. Водночас, важливою умовою успішної цифровізації є тісна співпраця освіти й підприємництва, а також підтримка з боку держави.

Список використаних джерел:

1. Markova, M. Digital Transformation – the Basis for Development Agricultural Business. *Sustainable Land Management. Current Practices and Solutions*. Proceedings of the 2019 Conference. Sofia: Bulgarian Academy of Sciences, 2021. P. 186. DOI: 10.36997/slm2019.186
2. Негрей М. Цифрова трансформація аграрного сектору: перспективи, виклики та рішення. *Наукові записки НаУКМА. Економіка*. 2023. Вип. 8(1). С. 94-100. DOI: 10.18523/2519-4739.2023.8.1.94-100
3. Кифяк В. Сутність і особливості цифрової трансформації аграрного сектору. *Бізнес Інформ*. 2024. №9. С. 108-115. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-9-108-115
4. Asiminari, K., Kateris, C. Digital Transformation in Agriculture: Navigating Challenges and Opportunities for Sustainable Development. *DigiAgriFood Project*. 2024. P. 161–167. URL: <https://ceur-ws.org/Vol-3930/paper28.pdf>
5. Лопатинський Ю.М. Економічна освіта: основні моделі та перспективи. *Аксіосфера освіти: історичні тенденції та пріоритети сьогодення: колективна монографія*. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т, 2018. С. 169-178.

РОЗШИРЕННЯ ЗВІТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сучасні умови розвитку світової економіки обумовлюють важливість не тільки фінансової інформації, а й нефінансових даних для прийняття обґрунтованих і ефективних управлінських рішень. Інвестори, партнери й соціум дедалі частіше вимагає від суб'єктів врахування екологічних і соціальних даних та їх прозорого представлення в звітності. Тому дедалі частіше постає питання розширення інформаційного підґрунтя та показників в обліково-аналітичній системі.

Основним документом, який регламентує ведення бухгалтерського обліку в Україні є Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» (далі – Закон) [1]. При цьому нині в ньому не передбачено жодних регламентів для формування звітності зі сталого розвитку. Однак, у червні 2025 року Кабінет Міністрів України зробив крок у сторону європейських регламентів та схвалив проєкт змін до даного закону [2]. Основною новацією можна вважати запровадження обов'язкової звітності для окремих підприємств [3].

Також пропонується переглянути критерії для визначення категорій підприємств і груп та зобов'язати державні унітарні підприємства та господарські товариства з часткою держави більше 50% вести бухгалтерський облік за міжнародними стандартами та подавати звіт про управління [4]. Ще одним важливим елементом проєкту змін до Закону є оновлення критеріїв для визначення категорії підприємств (мікро-, малих і середніх) з урахуванням інфляції та рекомендацій Європейської комісії [3].

Проєкт змін до Закону вперше на законодавчому рівні передбачить складання звітності зі сталого розвитку для певних категорій підприємств, де відображатимуться дані про вплив на них екології, соціальні питання, права людей, трудові відносини, антикорупційну діяльність [3].

Дані будуть подаватися в електронному форматі за вимогами європейських стандартів ESRS як окремий розділ Звіту про управління (далі – Звіт).

Відповідно до Закону «звіт про управління – документ, що містить фінансову та нефінансову інформацію, яка характеризує стан і перспективи розвитку підприємства та розкриває основні ризики і невизначеності його діяльності» [1]. Відповідно до постанови КМУ від 28 лютого 2000 року № 419 «Про затвердження Порядку подання фінансової звітності» дану форму звітності подають підприємства, крім бюджетних, мікро і малих, разом з річною фінансовою звітністю. Якщо вони подають консолідовану фінансову звітність, то і відповідно консолідований звіт про управління. Для середніх підприємств особливістю є право не відображати у звіті про управління нефінансову

інформацію [5]. Склад і форми Звіту встановлюються центральним органом виконавчої влади [1].

У Методичних рекомендацій зі складання звіту про управління передбачено, що за напрямом «Екологічні аспекти» зазначається інформація про вплив діяльності суб'єкта на навколишнє середовище. Вона залежить від галузі, де провадить діяльність підприємство та від заходів з охорони довкілля. За даним напрямом рекомендується наводити дані про використання води, споживання енергоресурсів, викиди парникових газів, управління відходами. Ще одним важливим компонентом у Звіті є напрям «Соціальні аспекти та кадрова політика», де рекомендовано зазначати кількість співробітників, їхнє заохочення й навчання, охорону праці, повагу до прав людини тощо [6].

Нові правила щодо звітності зі сталого розвитку впроваджуватимуться поетапно. У 2028 році планується, що почнуть звітувати великі й материнські підприємства великої групи, чисельність працівників яких налічує 500 осіб; у 2029 – інші великі й материнські підприємства; у 2030 – середні й малі підприємства з цінними паперами на біржі [3].

Отже, запропоновані ініціативи сприятимуть зростанню корпоративної відповідальності підприємств та забезпечуватимуть їхній розвиток відповідно до міжнародних стандартів.

Список використаних джерел:

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16 липня 1999 року № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>.
2. Проект Закону про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» щодо запровадження звітності із сталого розвитку. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/56689>.
3. Уряд схвалив зміни до Закону про бухгалтерський облік: що зміниться для бізнесу. 2025. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/uriad_skhvaliv_zmini_do_zakonu_pro_bukhgalterskii_oblik_shcho_zminitsia_dlia_biznesu-5212.
4. Шевченко Я. Закон про бухоблік змінять: запровадять звітність зі сталого розвитку. 2025. URL: <https://oblikbudget.com.ua/news/97386-zakon-pro-bukhoblik-zminiat-zaprovadiat-zvitnist-zi-stalogo-rozvytku>.
5. Про затвердження Порядку подання фінансової звітності: постанова КМУ від 28 лютого 2000 року № 419. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/419-2000-%D0%BF#n12>.
6. Про затвердження Методичних рекомендацій зі складання звіту про управління: наказ МФУ від 07 грудня 2018 року № 982. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0982201-18#Text>.

ОСВІТНІ ПРОЄКТИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ І МАЙБУТНІХ ПІДПРИЄМЦІВ

У сучасних умовах економічної невизначеності, глобальних криз та воєнних викликів ключовим фактором виживання та розвитку підприємств є їхня резильєнтність – здатність адаптуватися до змін, протидіяти ризикам і забезпечувати стабільність бізнес-процесів. Одним із недооцінених, але потужних інструментів формування резильєнтності виступають освітні проєкти, спрямовані на розвиток компетентностей як керівників і майбутніх підприємців.

Метою є дослідити роль освітніх проєктів у підвищенні резильєнтності підприємств і підприємців, визначити ключові підходи до інтеграції освіти в систему управління бізнесом.

У тезах пропонується розглядати освітні проєкти не лише як елемент підготовки кадрів, але й як стратегічний ресурс резильєнтності, що поєднує навчання, розвиток soft skills, формування критичного мислення та практичних компетенцій у сфері управління ризиками й інноваціями.

Основні положення

1. Освітні проєкти для підприємств (корпоративні програми, тренінги, курси) підвищують здатність бізнесу адаптуватися до змін і впроваджувати інновації.

2. Освітні ініціативи для молоді (стартап-школи, бізнес-інкубатори, освітні хаби) формують нове покоління підприємців, готових до викликів нестабільного середовища.

3. Інтеграція академічної та практичної освіти дозволяє створювати умови для синтезу теорії й бізнес-досвіду.

4. Освітні проєкти сприяють розвитку резильєнтності на трьох рівнях:

- індивідуальному (підприємець як особистість),
- організаційному (підприємство як система),
- суспільному (економіка як середовище).

Висновки: Освітні проєкти є стратегічним інструментом формування резильєнтності, що дозволяє підприємствам зміцнювати конкурентні позиції, а майбутнім підприємцям — бути готовими до викликів сучасного бізнес-середовища.

Список використаних джерел

1. Андрушкевич Н.В. ПАРТНЕРСТВО УНІВЕРСИТЕТІВ І БІЗНЕСУ: ФОРМИ ВЗАЄМОДІЇ/ Андрушкевич Н.В.// Збірник тез VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції "Нові інформаційні технології управління бізнесом". – Київ: Спілка автоматизаторів бізнесу, 2025. – 354 с. – с. 15. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://dkrkm.org.ua/cache/2024-2025/konf/180225/ZBIRNUK_tez.pdf

Рябець Н.М.

к.е.н., доцент

КНЕУ імені Вадима Гетьмана

Тимків І.В.

к.е.н., доцент

КНЕУ імені Вадима Гетьмана

СТАЛИЙ РОЗВИТОК БІЗНЕСУ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

Концепція та практичні аспекти сталого розвитку бізнесу привертають все більший інтерес з боку компаній, законодавців, активістів, вчених та багатьох інших представників бізнес-спільноти та широкої громадськості. Зміст поняття «сталий розвиток» постійно розвивається, особливо в сучасних реаліях, коли геополітична напруженість, глобальна невизначеність та наростаючі темпи цифровізації стали причиною значних змін у всіх сферах життя. В таких умовах менеджери та власники бізнесу доволі часто зазнають труднощів при практичній імплементації та оцінці результатів сталих практик. Наразі реальність є такою, що багато компаній, особливо малі та середні підприємства, більше не можуть складати довгострокові стратегії, що розраховані на кілька років, а в кращому випадку мають можливість будувати лише короткострокові плани на найближче майбутнє. Іншою істотною зміною стало поширене застосування компаніями цифрових технологій та рішень з метою досягнення ними більшої стійкості, що виражається у підвищенні інтересу до розробки відповідальних інформаційних систем, впровадження платформ електронної комерції та багатьох інших аспектів практичного використання передових технологій. Таким чином, питання стабільності та сталості постійно перебувають у фокусі уваги бізнесу в усьому світі.

Визначення категорії «сталість» ґрунтується на таких поняттях, як збереження екосистем, підтримка потреб спільнот, підтримання постачання невідновлюваних ресурсів, забезпечення акціонерів постійним прибутком і грошовим потоком, достатнім для формування належної ліквідності. Це відображає сутність відомого принципу триєдності сталості: люди, прибуток і планета (people, profit, planet) [1]. Для його дотримання необхідні фундаментальні зрушення в економічній, соціокультурній, технологічній, матеріальній, організаційній, інституційній та політичній сфері життя сучасної цивілізації. Сталий розвиток передбачає довгострокову орієнтацію та виконання завдань в економічному, соціальному та екологічному аспектах функціонування бізнес-структури. У питаннях, що стосуються сталого розвитку, короткостроковість є неприйнятною, тому, на наш погляд, необхідним є послідовне спостереження протягом тривалого періоду часу. Одна виникає питання, які саме показники слід використовувати для оцінки сталості бізнес-організації. Оскільки, як ми зазначали, фундаментальним у сучасному розумінні концепції сталого розвитку є триєдність людини, економіки та екології, то саме ці напрямки підлягають аналітичному розгляду з точки зору показників, що

використовуються, зокрема: *оцінка економічної сталості бізнесу* (передбачає можливість компанії забезпечити акціонерів та власників адекватним прибутком та одночасно володіти достатнім грошовим потоком та мати здорову фінансову структуру для забезпечення ліквідності); Для її визначення та аналітичної оцінки можуть використовуватися такі показники, як : виручка, її структура та динаміка; прибуток його структура та динаміка; витрати, їхня видова структура та динаміка та ін. *Оцінка соціальної сталості бізнесу*, що визначається і формується у взаємовідносинах між компаніями та представниками як внутрішніх, так і зовнішніх зацікавлених сторін. Мабуть, найважливішим зовнішнім контрагентом будь-якої організації є клієнт, і в міру того, як клієнти все більше усвідомлюють необхідність змін у сфері сталого розвитку, змінюються і їхні зв'язки з компаніями. Успішне формування та розподіл цінностей сталого розвитку між бізнесами та їх клієнтами значною мірою впливає й на фінансові показники і, як наслідок, на економічну стійкість компанії. В якості прикладу інших зовнішніх зацікавлених сторін можна навести місцеві громади, урядові установи, ЗМІ, громадянські та некомерційні організації, конкуренти та інші, а питання щодо створення стійкої взаємодії з цими контрагентами заслуговує на окреме дослідження. *Екологічна сталість* охоплює широкий спектр актуальних областей, від обробки відходів до забруднення повітря та використання води, і деякі з них вимагають значних корпоративних зусиль і ресурсів. З цієї причини не всі області екологічно стійкої діяльності є досяжними для суб'єктів малого та середнього бізнесу. В сучасній академічній та практичній літературі представлений великий масив досліджень, що пропонують різні індикатори в галузі екологічної сталості бізнесу. Наприклад, у роботі чеських авторів визначено шість областей екологічної стійкості: клімат, населені пункти та середовище проживання, енергія, наземні системи, цикли вуглецю та азоту і водні системи [2]. Вивчивши та узагальнивши академічні дослідження і практичні підходи, пропонуємо всі доступні показники, що відображають екологічну сталість бізнесу поділити на дві групи. Перша група включає показники, що відображають інформацію про витрати та інвестиції в екологічно сталу діяльність Друга група стосується безпосередньо зниження негативного впливу організації на навколишнє середовище (викиди в атмосферу, енергоємність виробництва, частка використання відновлювальних ресурсів тощо).

Таким чином, сталий розвиток бізнесу залишається однією з найбільш обговорюваних тем ХХІ століття, а через наростання глобальної невизначеності тема стала ще більш резонансною та потребує проведення подальших комплексних досліджень.

Список використаних джерел:

1. Elkington J. Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business. – Gabriola Island, BC: New Society Publishers, 1998
2. Moldan B., Janoušková S., Hák T. How to understand and measure environmental sustainability: Indicators and targets // Ecological Indicators. – 2012. – p. 4–13. – DOI: 10.1016/j.ecolind.2011.04.033.

АКТУАЛЬНІСТЬ ПРОБЛЕМИ ВИКИДІВ МЕТАНУ В НАФТОГАЗОВОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ

В сучасних реаліях метан відіграє неоднозначну подвійну роль: як потенційно більш чистий енергоносіє порівняно з вугіллям і нафтою, так і як потужний парниковий газ (ПГ), вивільнення якого в атмосферу значно шкодить клімату. Метан, основний компонент природного газу, широко розглядався як «перехідне паливо», здатне сприяти переходу від традиційних вуглецевоємних енергосистем до нових, побудованих на основі використання невичерпних відновлюваних джерел енергії. Але сьогодні переваги природного газу все частіше ставляться під сумнів через занепокоєння щодо викидів та витоків по всьому ланцюгу постачання. Зокрема, витoki метану під час видобутку, переробки, транспортування та розподілу — можуть значно зменшити або навіть знівельовати кліматичні переваги переходу з вугілля на газ [1].

Антропогенні викиди метану визнано потужним чинником короткострокового впливу на кліматичну систему, зокрема через те що їх потенціал глобального потепління значно перевищує потенціал викидів CO₂ у 20-річній перспективі [2]. Таким чином, скорочення викидів метану в енергетичному секторі, що утворюються переважно в результаті діяльності, пов'язаної з нафтою, газом та вугіллям, на міжнародному рівні вважається критично важливою — і надзвичайно економічно ефективною — ціллю для прискорення декарбонізації економіки [3]. На рівні політики Європейського Союзу це відображено у Метановій Стратегії ЄС [4] та Регламенті 2024/1787 щодо скорочення викидів метану в енергетичному секторі [5].

Визнання важливості високого потенціалу глобального потепління метану в короткостроковій перспективі посилило увагу до його ролі в енергетичних системах. При цьому, основні технічні та політичні виклики полягають у вирішенні проблем з обліком та усуненням викидів та витоків метану вздовж всього ланцюга постачання природного газу [6]. Останні дослідження показали, що фактичні викиди метану в нафтогазовій галузі часто значно недооцінюються в офіційних інвентаризаціях, зокрема через неврахування значного розбігу між питомими інтенсивностями викидів [7].

Перед повномасштабним вторгненням, у 2021 році нафтогазовий сектор України демонстрував суттєве збільшення викидів метану. Зокрема, за даними Національного кадастру антропогенних викидів ПГ, у 2021 році обсяг викидів метану в нафтогазовому секторі склав 39.19 млн. т. CO₂-екв (+30.6% від 2017 року) [8]. Зростаюча динаміка викидів метану в нафтогазовому секторі, поряд із скороченням видобутку газу, вказувала на ряд нерозв'язаних галузевих проблем, зокрема необхідність модернізації інфраструктури, заміни застарілого обладнання та хронічний брак інвестицій. Поряд з інституційними бар'єрами та

рядом невідповідностей галузевим нормам ЄС [9], це може ускладнити повноцінну інтеграцію України до енергетичних ринків ЄС.

У 2021 році частка викидів метану у загальній структурі викидів ПГ склала 24,9%, або 83 млн. т CO₂-екв від розрахункових загальних 333,5 млн. т CO₂-екв., при цьому на нафтогазовий сектор припадало 54,7%. Наслідки повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну призвели до суттєвого скорочення викидів всі парникових газів, в тому числі метану. У 2023 році розрахункові загальні викиди ПГ скоротилися до 232,9 млн т CO₂-екв., з них викиди метану – 62,8 млн т CO₂-екв. Водночас відносна частка викидів метану зросла і склала 27%. Частка енергетичного сектору у продукуванні викидів метану зросла також зросла до 64,7%.

Повномасштабне вторгнення у 2022 році завдало суттєвих збитків енергетичному сектору країни, призвівши до руйнування значної частини інфраструктури видобутку, транспортування та споживання викопного палива. Відповідні наслідки створюють об'єктивні передумови для переосмислення моделі енергетичного розвитку України в бік ВДЕ та прискореної декарбонізації. Окремим стратегічним чинником також виступає припинення транзиту російського природного газу територією України після 2024 року, що змінює баланс енергетичної безпеки як для України, так і для Європейського Союзу загалом.

В цьому контексті визначення доступних інструментів економічного регулювання, які забезпечать скорочення викидів метану в нафтогазовому та вугільному секторах, та оцінка потенціалу їх застосування в комплексі державної, галузевої та корпоративної політики з модернізації та декарбонізації енергетики є актуальною проблемою для України в умовах інтеграції до Європейського Союзу.

Список використаних джерел

1. Shirizadeh, B. et. al. (2023). The impact of methane leakage on the role of natural gas in the European energy transition. *Nature Communications*, 14(1), 5756. URL: <https://doi.org/10.1038/s41467-023-41527-9>
2. Control methane to slow global warming—Fast. (2021). *Nature*, 596(7873), 461–461. URL: <https://doi.org/10.1038/d41586-021-02287-y>
3. Collins, W. J. et. al. (2018). Increased importance of methane reduction for a 1.5 degree target. *Environmental Research Letters*, 13(5), 054003. URL: <https://doi.org/10.1088/1748-9326/aab89c>
4. European Commission (2020). EU Methane Strategy. URL: https://energy.ec.europa.eu/system/files/2020-10/eu_methane_strategy_0.pdf
5. Regulation—EU - 2024/1787—EN - EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1787/oj/eng>
6. Alvarez, R. A. et. al. (2018). Assessment of methane emissions from the U.S. oil and gas supply chain. *Science*, 361(6398), 186–188. URL: <https://doi.org/10.1126/science.aar7204>

7. Brandt, A. R., Heath, G. A., & Cooley, D. (2016). Methane Leaks from Natural Gas Systems Follow Extreme Distributions. *Environmental Science & Technology*, 50(22), 12512–12520. URL: <https://doi.org/10.1021/acs.est.6b04303>
8. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України (2025). Національний кадастр антропогенних викидів із джерел та абсорбції поглиначами парникових газів 2023 року подання. URL: https://mepr.gov.ua/wp-content/uploads/2025/03/Ukraine_NID_2025.pdf
9. Матійчук, Л. П. (2022). Особливості системного забезпечення безпеки газового ринку України. *Проблеми економіки*, 2, 58–65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2022_2_8

РЕКОНФІГУРАЦІЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО АНАЛІЗУ В КОНТРОЛЬОВАНИХ ОПЕРАЦІЯХ В УМОВАХ ESG-СТРАТЕГІЙ

У трансформаційних умовах глобального переходу до сталого розвитку та соціально відповідального бізнесу функціональний аналіз у сфері трансфертного ціноутворення потребує сутнісного перегляду. Традиційно, функціональний аналіз фокусується на розподілі функцій, ризиків і активів між сторонами контрольованої операції, формуючи основу для вибору порівняльних операцій та економічного обґрунтування трансфертної ціни. Однак із впровадженням ESG-стратегій виникає потреба інтегрувати нефінансові чинники у структуру аналітичного забезпечення трансфертного аналізу. ESG-орієнтація у бізнесі змінює функціональну поведінку суб'єктів групи, зумовлює нові види активностей, обмежень і витрат, які не можуть бути адекватно відображені в класичних методах функціонального аналізу, що обумовлює необхідність формування нового методологічного підходу – реконфігурації функціонального аналізу з урахуванням ESG-детермінант, який би забезпечував більшу релевантність та відповідність духу міжнародних принципів «витягнутої руки».

У класичному підході до трансфертного ціноутворення функціональний аналіз слугує основою для ідентифікації економічної сутності контрольованих операцій, визначення ролі сторін та обґрунтування вибору методу трансфертного ціноутворення [1, 2]. Проте із впровадженням ESG-орієнтованих стратегій на рівні корпоративного управління, відбувається зсув аналітичного акценту – з виключно фінансових чинників на нефінансові параметри, що можуть суттєво трансформувати структуру створення вартості, розподіл ризиків і рівень функціонального навантаження в межах контрольованих операцій.

ESG-детермінанти дедалі частіше проникають у внутрішньогрупові бізнес-моделі як інституціоналізовані чинники, що впливають на стратегічні та операційні рішення. Наприклад, екологічні цілі можуть зумовлювати перерозподіл виробничих функцій задля зниження вуглецевого сліду, соціальні зобов'язання – перехід частини логістичних або сервісних функцій до підприємств із соціально значущим статусом (малі фермерські кооперативи, інклюзивні підприємства тощо), а управлінські – централізацію комплаєнс-функцій у відповідальному хабі [4]. Внаслідок цього класичний функціональний аналіз, орієнтований на тріаду «функції – ризики – активи», вже не здатен повною мірою репрезентувати дійсний розподіл цінності між сторонами операції.

Узгоджуючи ці трансформації з методологією OECD, виникає потреба в реконфігурації функціонального аналізу – шляхом включення нефінансових параметрів як релевантних детермінант при оцінці внеску сторін у створення вартості. Відтак пропонується підхід до ESG-модифікованого функціонального аналізу, який ґрунтується на чотирьох аналітичних рівнях:

1. функціональний рівень: включення нових ESG-орієнтованих функцій (наприклад, функція управління викидами, функція дотримання корпоративного кодексу сталого розвитку, функція сертифікації за стандартами GRI/CSRD);

2. ризиковий рівень: переоцінка розподілу ризиків із врахуванням нефінансових джерел, як-от регуляторна нестабільність у сфері екологічного оподаткування або ризик втрати соціальної ліцензії на операції;

3. рівень активів: інтеграція до аналізу «нематеріальних активів ESG-природи», зокрема ліцензій на екомаркування, внутрішньогрупових інновацій з енергоефективності або соціального капіталу;

4. стратегічний рівень: оцінка ESG-позиціонування сторін у межах групи та їх впливу на цінову поведінку в контрольованих операціях.

Крім того, у контексті документального оформлення трансфертного ціноутворення доцільним є введення ESG-додатку до функціонального профілю у локальному файлі документації [3]. Такий додаток має містити: опис ESG-місії кожної сторони, зв'язок між її нефінансовими зобов'язаннями та функціональним навантаженням, обґрунтування відповідних коригувань до рівня рентабельності, а також пояснення змін у характері або обсязі операцій, спричинених ESG-детермінантами. Узагальнюючи, ESG-детермінанти змінюють аналітичну логіку функціонального аналізу. Вони перетворюють його з суто «ретроспективного» інструмента (який описує, що робить кожна сторона) на інтерпретативну конструкцію, що враховує ціннісні орієнтири, нефінансові імперативи та вплив стратегії сталого розвитку на трансфертну ціну.

Таким чином, функціональний аналіз у контексті ESG-орієнтації перетворюється з суто описової процедури на динамічний інструмент стратегічного аналізу, який охоплює ширший спектр характеристик діяльності сторін – не лише в термінах витрат, але й у площині інституційної поведінки, сталого розвитку, соціальної відповідальності та корпоративної етики. Його реконфігурація відкриває можливості для підвищення аналітичної точності, легітимності підходів і якості документації у контрольованих операціях.

Список використаних джерел

1. Kraievskiy V., Polishchuk S. Transformation of transfer pricing policy in the context of ESG-oriented business strategies. *Economics of systems development*. 2025. Vol. 7 (1). P. 42-49

2. Левицька С. О., Лівенда К. О. Застосування трансфертних цін на засадах дотримання принципів соціальної відповідальності бізнесу. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економічні науки»*. 2021. Випуск 4 (96). С. 157-173

3. Мискін Ю. І., Скорик М. О., Параниця Н. В. Трансфертне ціноутворення в контексті реалізації стратегії сталого розвитку. *Український економічний часопис*. 2024. № 4. С. 25-29

4. Титенко Л. В., Богдан С. В. Трансфертне ціноутворення як інструмент управлінського обліку. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 3 (64). С. 87-95

ДЕЯКІ ФАКТОРИ ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Національна економіка України відзначається стриманим розвитком з огляду на вплив різних факторів, зокрема геополітичних і безпекових. При цьому значні коливання обсягів виробництва характерні для аграрного господарювання, що відбувається під впливом сукупності факторів, зокрема природно-кліматичних. Це зумовлює вагомість і актуальність ідеї еколого-економічного розвитку аграрного підприємництва.

Функціонування аграрних підприємств має вагомий вплив на поточну ситуацію, сільськогосподарська діяльність сприяє економічній стабілізації, проте для аграрного бізнесу характерний асиметричний тренд, що впливає на соціально-економічну динаміку розвитку сільських територій. Практика доводить, що відносно рівного розвитку агробізнесу можна досягти лише за умови збалансованої державної політики сприяння сталому стратегічному розвитку аграрного сектору та добре функціонуючої системи підтримки підприємств в ослаблених регіонах [1, с. 304].

Якщо сталий розвиток аграрного підприємництва розглядають як процес динамічного переходу системи агробізнесу на новий якісний рівень функціонування, визначальними ознаками якого виступають економічна обґрунтованість рішень, екологічна безпека діяльності та соціальна орієнтованість аграрного підприємництва у гармонійній єдності компонентів [2, с. 31-32], то еколого-економічний розвиток трактуємо як частину категорії сталого розвитку. Еколого-економічний розвиток також передбачає розмежування та диференціацію соціально-економічних та інституційних характеристик аграрних підприємств. Тож динамічні коливання сучасного аграрного господарювання визначають актуальність інституційних трансформацій у реалізації проголошених цілей сталого розвитку [3], що актуально і для еколого-економічного розвитку.

Серед різних механізмів розвитку аграрного підприємництва значний вплив мають саме правові та політичні механізми, зокрема – державне регулювання та державна підтримка господарств. Отже, регулятивно-правові фактори повинні діяти як стимулюючі механізми та можуть охоплювати державні субсидії для екологічного землеробства та податкові пільги для підприємств, що впроваджують «зелені» технології. Важливу роль відіграє підтримка держави у сертифікації органічної продукції та доступу до преміальних ринків. Виробникам необхідно забезпечувати дотримання міжнародних екологічних стандартів і вимог експортних ринків. При цьому діють обмежувальні чинники, які зумовлюються жорсткими екологічними нормами, дотримання яких потребує значних інвестицій у модернізацію українського аграрного виробництва.

Зазначене визначає вплив фінансово-економічних факторів з метою посилення інвестиційного потенціалу українських аграрних підприємств з урахуванням таких ризиків, як високі первинні витрати на переобладнання, тривалий період окупності інновацій. Заходи повинні бути спрямовані на забезпечення доступності «зеленого» фінансування та кредитування, на що впливає окупність екологічних проєктів у середньостроковій перспективі. Пріоритетом є економія ресурсів через впровадження замкнутих циклів виробництва в межах концепції циркулярної економіки. Впровадження еколого-економічних заходів сприятиме підвищенню ринкової вартості екологічно чистої продукції аграрних підприємств.

З цього випливає залежність ефективності еколого-економічних заходів від споживацьких трендів, які виступають як соціально-ринкові фактори. На сьогодні спостерігається зростання попиту на органічну та екологічно чисту продукцію, готовність споживачів платити премію за якісні продукти. Це є проявом підвищення екологічної свідомості суспільства, насамперед – західного. З іншого боку, дія таких факторів може бути мінімізована в умовах стрімкого падіння доходів громадян, актуалізації питання виживання та ін., що характерно для сучасної України. Тож для аграрних підприємств актуалізується питання експорту екологічно чистої сільськогосподарської продукції. Натомість на місцевому ринку спостерігається розвиток локальних продовольчих мереж.

Серед різних чинників впливу також зазначимо систему (екологічної та економічної) освіти, управлінські фактори, взаємодію суб'єктів ринку, розвиток інфраструктури та ін. Корпоративне управління (Governance) виступає елементом ESG-стратегії аграрних підприємств [4]. Важливу роль у забезпеченні збалансованого еколого-економічного розвитку аграрного підприємництва відіграють ефективні управлінські рішення на різних рівнях інституційного порядку, спрямовані на підвищення стійкості агропродовольчої системи.

Список використаних джерел

1. Belei, S., Lopatynskyi, Y., Petrukha, N., Lahodyn, N., & Nezhyd, Y. Impact of Uneven Agricultural Business Development on Rural Socio-Economic Dynamics. *European Journal of Sustainable Development*. 2025. Vol. 14. No. 2. Pp. 293-306. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2025.v14n2p293>
2. Лопатинський Ю.М., Буринський В.М. Сталість розвитку підприємництва в аграрному секторі. *Науковий вісник ЧНУ імені Юрія Федьковича. Серія Економіка*. 2025. №1. С. 30–34. <https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-1-5>
3. Lopatynskyi Y., Kobelia Z., Vodianka L., Antokhova I., Halytskyi A. Scenario Forecasting of Agriculture Institutional Transformation on Sustainable Development Base. *WSEAS Transactions on Environment and Development*. 2021. Volume 17. Art. #55. Pp. 574-582. <https://doi.org/10.37394/232015.2021.17.55>
4. Лопатинський Ю.М. ESG-стратегія аграрних підприємств. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції*. 8 вересня 2023 р. Одеса: ОНЕУ, 2023. С. 652-653. <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/12568>

Сошников А.О.

к.ю.н, старший дослідник, старший науковий співробітник
ДУ «ІЕПД імені В.К. Макутова НАН України» (Україна)

Єршова Ю.О.

здобувачка вищої освіти ступеня доктора філософії,
ДУ «ІЕПД імені В.К. Макутова НАН України» (Україна)

Ульяненко К.В.

здобувач вищої освіти,
Запорізький національний університет (Україна),
капітан Збройних Сил України

ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ ВЕТЕРАНІВ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ ЯК ПРІОРИТЕТ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО ГОСПОДАРЮВАННЯ

Через наслідки повномасштабного вторгнення бізнес все частіше стикається з проблемою залучення кваліфікованих кадрів для здійснення своєї господарської діяльності. Значна частина працівників мобілізована до підрозділів сектору оборони, окремі громадяни виїхали за кордон у пошуках безпеки та роботи. Найбільш гостро ця проблема проявляється на підприємствах, які зазнали релокації до нових громад, оскільки їм необхідно у стислі терміни відновити виробничу діяльність та сформувати штат, переважно за рахунок місцевого населення.

У цьому контексті працевлаштування соціально вразливих категорій громадян, зокрема ветеранів російсько-української війни та учасників бойових дій, набуває особливого значення. Воно стає не лише засобом соціальної адаптації та інтеграції зазначеної категорії у цивільне життя, але й важливим елементом соціально відповідального господарювання, що зміцнює довіру між бізнесом, державою та громадою.

Одним з пріоритетів Стратегії ветеранської політики на період до 2030 року, схваленої Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 29 листопада 2024 № 1209-р є забезпечення працевлаштування ветеранів та ветеранок. Зокрема, і шляхом удосконалення стимулюючих механізмів підтримки роботодавців щодо працевлаштування ветеранів/ветеранок, зокрема тих, яким встановлено інвалідність внаслідок війни, членів їх сімей [1]. Таким чином, на стратегічному рівні держава проголошує пріоритетність інтеграції цієї категорії громадян на ринку праці, сигналізуючи бізнесу про суспільну значущість їхнього працевлаштування та необхідність пошуку додаткових інструментів підтримки таких працівників.

Слід звернути увагу, що запровадження підтримки у сприянні працевлаштуванні ветеранів російсько-української знаходить також свій відгук в українському суспільстві. Так, за результатами опитування (травень 2025) понад 65% підтримують ідею запровадження квотування на працевлаштування ветеранів [2].

За останні роки в рамках законодавчої ініціативи подано декілька проектів законів, які спрямовані на стимулювання працевлаштування окремих категорій (ветеранів війни), зокрема: «Про внесення змін до Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» щодо гарантії працевлаштування ветеранів війни» (реєстраційний номер 10261 від 14 листопада 2023) [3]; «Про внесення змін до деяких законів України щодо реалізації права на працю ветеранів війни» (реєстраційний номер 12398 від 10 січня 2025) [4]; «Про внесення змін до деяких законів України щодо сприяння працевлаштуванню учасників бойових дій та забезпечення їх економічної самостійності» (реєстраційний номер 13180 від 17 квітня 2025) [5]; «Про внесення змін до деяких законів України щодо підтримки працевлаштування учасників бойових дій» (реєстраційний номер 13180-1 від 01 травня 2025) [6] та інші.

Відповідні законодавчі ініціативи передбачають запровадження обов'язкової спеціальної квоти для працевлаштування учасників бойових дій для роботодавців, де чисельність працівників складає понад 8 осіб. Відзначимо, що вже тривалий час такий механізм вже діє для осіб з інвалідністю, а у разі невиконання відповідної законодавчої вимоги, роботодавець повинен сплатити адміністративно-господарські санкції (стаття 19, 20 Закону України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні»). Також окремими авторами проектів законів пропонується пільгова сплата єдиного соціального внеску (далі – ЄСВ), наприклад, на рівні мінімального страхового внеску.

Водночас підтримуючи ініціативи законодавців щодо вдосконалення відповідного законодавства, слід підкреслити, що реалізація окремих положень викликає обґрунтовану дискусію. Зокрема, до таких питань належить застосування до компаній негативного механізму стимулювання у вигляді штрафних санкцій за невиконання квот із працевлаштування учасників бойових дій. Подібний підхід, найімовірніше, призведе до додаткового фінансового навантаження на бізнес, що є особливо проблемним в умовах воєнного стану та подальшого повоєнного відновлення, зокрема для підприємств, які вже зазнали негативного впливу війни, передусім для релокованого бізнесу. Дискусійним також є надання роботодавцям підтримки шляхом пільгової сплати єдиного соціального внеску не в повному обсязі, адже така практика хоч і зменшить витрати бізнесу зараз, проте в майбутньому може спричинити негативні наслідки для самих працівників у вигляді зниження розміру їхніх пенсійних виплат.

Завданням держави має стати створення передумов, які б мотивували роботодавців, насамперед релоковані підприємства, до працевлаштування зазначеної категорії громадян, із використанням збалансованих та продуманих інструментів стимулювання. Це вимагає комплексних рішень у межах реалізації загальної стратегії розвитку соціально відповідального бізнес-середовища, за якого бізнес відчуватиме реальну підтримку держави та буде зацікавлений у виконанні своєї соціальної місії.

Список використаних джерел

1. Про схвалення Стратегії ветеранської політики на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2027 роках : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.11.2024 № 1209-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1209-2024-%D1%80>
2. Понад 65% українців підтримують ідею квот на працевлаштування ветеранів. URL: <https://activegroup.com.ua/2025/05/27/ponad-65-ukra%D1%97nciv-pidtrimuyut-ideyu-kvot-na-pracevlashtuvannya-veteraniv/>
3. Проект Закону про внесення змін до деяких законів України щодо реалізації права на працю ветеранів війни. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/55535>
4. Проект Закону про внесення змін до деяких законів України щодо реалізації права на працю ветеранів війни. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/55535>
5. Проект Закону про внесення змін до деяких законів України щодо сприяння працевлаштуванню учасників бойових дій та забезпечення їх економічної самостійності. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/56211>
6. Проект Закону про внесення змін до деяких законів України щодо підтримки працевлаштування учасників бойових дій. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/56344>
7. Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні: Закон України від 21 березня 1991 року № 875-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text>

Суржиков І.Ф.,
здобувач PhD спеціальності 073 «Менеджмент»,
Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна
Хорольський К.,
магістрант кафедри менеджменту
Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна

ПРОАКТИВНИЙ КРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ІНТЕГРОВАНІ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Поняття проактивного кризового менеджменту демонструє трансформацію управлінських стратегій реагування на нестабільність — від реактивного усунення наслідків до системного передбачення, адаптації та перетворення кризових загроз на драйвери розвитку. У класичному розумінні кризовий менеджмент зосереджений на оперативній стабілізації функціонування підприємства після настання негативної події: його завдання полягає у зниженні втрат, нормалізації бізнес-процесів та мінімізації ризиків повторення аналогічних ситуацій [1]. У цій моделі криза розглядається як виключення, що руйнує звичну логіку управлінського циклу, і потребує негайного втручання у вигляді локальних рішень. Такий підхід часто носить фрагментарний характер і не враховує змінність середовища та тривалість наслідків на когнітивно-емоційному рівні організації.

Проактивний кризовий менеджмент, навпаки, трактує кризу як закономірне явище в умовах складного середовища, що характеризується високою динамікою, нестабільністю і багаторівневою взаємозалежністю чинників. Він базується на оновлених моделях невизначеності — таких як VUCA (волатильність, невизначеність, складність, неоднозначність), BANI (крихкість, тривожність, нелінійність, незбагненність) та FrACT (фрагментарність, прискорення, суперечливість, прозорість) — які актуалізують потребу не лише в адаптації, а й у стратегічному прогнозуванні загроз, зокрема через weak signals та поведінкові аномалії [2]. Проактивний менеджмент вимагає гнучких мисленнєвих моделей, здатності до швидкої когнітивної переорієнтації, командної мобілізації та формування інноваційних відповідей у реальному часі. У межах такого підходу лідер не лише виконує стабілізаційну функцію, а виступає як агент розвитку — провідник трансформації, що здатен реконструювати ціннісну систему підприємства через призму викликів.

Інтегровані стратегії проактивного кризового менеджменту об'єднують інструменти ризик-аналізу, антикризового планування, адаптивного лідерства, ESG-оцінювання, психоемоційного самоменеджменту та системного моделювання (табл.1). Вони передбачають не просто реагування, а розгортання управлінського проєкту, що трансформує структуру взаємодії з ризиками, переформатовує внутрішні ресурси, активізує процеси організаційного навчання і формує культуру антихрупкості.

Таблиця 1.

Інтегровані стратегії проактивного кризового менеджменту

Стратегія	Характеристика	Управлінські дії
1. Ресурсно- еволюційна стратегія стабілізації	передбачає переформатування ресурсної архітектури з урахуванням військових загроз, дефіциту логістичних ланцюгів, обмежень доступу до фізичних активів.	диверсифікація постачання (мультиканальність, локалізація); перехід до децентралізованих моделей зберігання та обробки; адаптація до мобільних форматів праці й хмарних технологій
2. Психо- організаційна стратегія лідерства та згуртованості	спрямована на підтримку психологічної цілісності персоналу та мобілізацію управлінського потенціалу в умовах стресу, втрат і моральної напруги.	розбудова емоційно стійкого середовища (через EI-інструменти); впровадження етичного лідерства, що враховує травматичний контекст; комунікаційна прозорість, підтримка залученості команд
3. Антикрихка стратегія операційної адаптації	не просто збереження бізнес-процесів, а перетворення умов ризику у переваги через інноваційність, гнучкість і спрощення процедур.	ревізія внутрішніх політик, спрощення бюрократії; створення команд швидкого реагування; переорієнтація на нішеві ринки або безпекові продукти
4. Інституцій-но- коаліційна стратегія стейкхолдерної взаємодії	передбачає активну співпрацю з державними, громадськими та міжнародними структурами для забезпечення стійкості.	побудова горизонтальних партнерств із місцевими громадами; участь у грантових/ESG-ініціативах для відновлення та збереження функціонування; адаптація до змін законодавчого поля в режимі реального часу
5. Проактивна стратегія розвитку через кризу	спрямована на переосмислення місії підприємства, вихід у нові форми існування, збереження ідентичності в умовах турбулентності.	переосмислення ціннісної бази бізнесу (наприклад, суспільна користь під час війни); створення платформ для соціального підприємництва; інтеграція моделей FrACT- середовища: гнучкість + прискорення + прозорість + суперечливість

Джерело: складено авторами на основі [1, 2]

Отже, стійкий розвиток у цій парадигмі набуває нового змісту — він не є збереженням статус-кво, а означає здатність підприємства динамічно функціонувати, зберігаючи стратегічну орієнтацію, адаптивні компетентності та інституційну узгодженість у контексті зовнішнього тиску, внутрішніх перебудов і ціннісних коливань. У такому розумінні проактивний кризовий менеджмент стає ключовим вектором управлінського мислення, що поєднує рефлексивність, інноваційність і стейкхолдерну відповідальність у створенні сценаріїв майбутнього, стійкого до невизначеності.

Список використаних джерел

1. Лозова О.В., Тимошенко І.С. Проактивна поведінка вітчизняних підприємств у поствоєнний період. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. - 2023. № 1 (65). С. 41-48. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No1/41.pdf>

2. Шимановська-Діанич Л.М., Лозова О.В., Коломієць Б.С., Щербак Я.І. Удосконалення системи прийняття управлінських рішень в закладах освіти в контексті інноваційно трансформаційного та безпекоорієнтованого підходу як чинник проактивного кризового менеджменту в умовах невизначеності. «*Наукові інновації та передові технології*»: журнал. 2025. № 7(47). 2025. с. 505-517

Ткаченко І.П.

к.е.н., доцент

Кривенко В.В.

здобувач вищої освіти

Дніпровський державний технічний університет (Україна)

ІНТЕГРОВАНІЙ ПІДХІД ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА У ВОЄННИЙ ПЕРІОД

Воєнна агресія росії та пов'язані з нею соціально-економічні потрясіння загострили проблему фінансової безпеки підприємств, яка стає не лише запорукою їх економічного розвитку, а й умовою подальшого існування в умовах військових ризиків та кризової нестабільності. Значна кількість загроз вимагає розробки системних заходів, що поєднують аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників, оцінку наслідків їх впливу на фінансову діяльність, а також формування комплексу превентивних управлінських рішень, які забезпечують швидку адаптацію до мінливих умов [1].

Система фінансової безпеки має діяти постійно, а не лише в умовах кризи, використовуючи інструменти сучасної економічної науки та антикризового управління [2, с. 3]. Підприємства повинні завчасно ідентифікувати загрози, попереджати розвиток кризових явищ та підтримувати ефективність своєї діяльності. В умовах війни економічна нестабільність проявляється у зниженні показників платоспроможності, ліквідності та рентабельності, що зумовлює падіння рівня фінансової безпеки. Тому завдання створення дієвого механізму її забезпечення набуває особливої актуальності.

Узагальнення наукових підходів дозволяє визначити сутність фінансової безпеки як одного з ключових елементів економічної безпеки підприємства, що характеризується ефективністю використання ресурсів, захистом інтересів власників, досягненням стратегічних цілей та збереженням стійкості у довгостроковій перспективі. Водночас в Україні система управління фінансовою безпекою досі реалізується фрагментарно. Стратегія фінансової безпеки підприємства має формуватися на основі його концепції розвитку та включати пріоритетні завдання, методи їх реалізації й механізми моніторингу. Особливе значення набуває система раннього попередження кризових явищ, постійний контроль за фінансовими показниками та оцінка результатів за допомогою відповідного інструментарію.

Сьогодні особливо важливо зміцнити узгодженість усіх складових стратегії підприємства, чітко визначивши стратегічні показники та закріпивши їх у часових горизонтах. Такий підхід має базуватися на прогнозованих змінах економічного середовища, а не обмежуватися стандартними циклами фінансового планування. Це дає змогу не лише запобігати кризовим проявам, а й гарантувати стабільність фінансової діяльності навіть у складних умовах війни.

Ефективність функціонування підприємства безпосередньо залежить від стану його фінансів, що об'єднують виробничу, збутову та інвестиційну діяльність. Відтак, забезпечення фінансової безпеки повинно мати стратегічний

характер, бути інтегрованим у фінансово-економічний механізм підприємства та передбачати постійний моніторинг, що дає змогу приймати своєчасні управлінські рішення та підтримувати стійкість у турбулентному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Ткаченко І.П., Ткаченко А.І. Забезпечення фінансової безпеки підприємства: формування системного підходу. Збірник наукових матеріалів LVIII міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Тернопіль. 2015. Р 291. URL: <https://surl.lu/kdvxau>
2. Могиліна Л.А. Управління фінансовою безпекою підприємств в умовах економічної нестабільності: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.08. Суми, 2014. 24 с.
3. Балацький О.Є. Стратегія Забезпечення фінансової безпеки підприємства: сучасні реалії. Ефективна економіка 2015. №8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4237>

Ткаченко І.П.

к.е.н., доцент

Некритий П.Г.

здобувач вищої освіти

Дніпровський державний технічний університет (Україна)

АКЦЕНТИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

Сучасний розвиток економіки України відбувається в умовах трансформаційних процесів, що особливо загострилися внаслідок воєнних дій. Зростає невизначеність, ризики втрати платоспроможності та інвестиційної привабливості, що актуалізує пошук ефективних механізмів управління, серед яких провідне місце посідає стратегічне управління фінансовою стійкістю підприємств [1].

У науковій літературі фінансова стійкість трактується по-різному: як здатність підприємства підтримувати фінансову рівновагу, забезпечувати стабільність активів і пасивів, зберігати платоспроможність та інвестиційну привабливість. Узагальнюючи, фінансова стійкість – це інтегральна характеристика, що відображає спроможність підприємства функціонувати й розвиватися у довгостроковій перспективі, виконуючи зобов'язання та забезпечуючи безперервність діяльності навіть за кризових умов.

Методичні підходи до її оцінювання включають: аналіз забезпеченості запасів джерелами фінансування; розрахунок системи фінансових коефіцієнтів ліквідності, рентабельності та оборотності; використання інтегральних моделей і уніфікованих аналітичних таблиць. Лише комплексне їх застосування дозволяє отримати об'єктивну характеристику фінансового стану.

В умовах воєнного стану особливого значення набуває моніторинг фінансової стійкості. Його завданням є своєчасне виявлення негативних тенденцій і заходів стабілізації. Перспективними інструментами виступають «золоте правило економіки підприємства» та його модифікації, що дають змогу визначати оптимальні співвідношення темпів зміни активів, капіталу, обсягів реалізації та прибутку [2].

Війна принесла українському бізнесу виклики мілітарного характеру, передбачити які неможливо. Єдиний шлях подолання таких загроз — синергійне поєднання заходів, спрямованих на підвищення здатності підприємств до резильєнтності та недопущення хаосу й розбалансованості їх систем [3].

Війна змінила акценти управління, висунувши на перший план завдання збереження платоспроможності, контролю за заборгованістю, формування резервів і диверсифікації джерел фінансування. Водночас важливим стає впровадження цифрових технологій, що забезпечують прозорість і швидкість аналізу, а також використання внутрішніх механізмів стабілізації.

Отже, фінансова стійкість виступає не лише показником стану підприємства, а й базовою передумовою розвитку. Вона забезпечує здатність адаптуватися до невизначеності, підтримувати безперервність діяльності та

формувати основу для відновлення у післявоєнний період. Комплексне застосування інструментів оцінювання та стратегічного управління сприятиме не лише подоланню кризових явищ, а й сталому розвитку у майбутньому.

Список використаних джерел

1. Приймак І.І. Стратегія забезпечення фінансової стійкості суб'єктів господарювання в економіці України: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.03. Львів, 2007. 28 с.
2. Ткаченко І.П., Чувачалова І.А., Чувачалов О.А. Оцінка фінансової стійкості підприємства та напрями її забезпечення. Ефективна економіка № 3, 2012. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=988>.
3. Ткаченко І.П. Резильентність бізнесу України: як підтримати виробництво та інновації в умовах війни. Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету № 2 (9) (2024). URL: <http://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/319091>

ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ ESG-ПІДХОДІВ В КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНО-ГОСПОДАРСЬКИХ СИСТЕМ

Необхідність збереження стану навколишнього природного середовища у процесі господарської діяльності та впровадження принципів сталості економічного розвитку створюють нові виклики для місцевого самоврядування, суб'єктів господарювання та ставлять завдання для науковців щодо пошуку функціональних моделей оцінювання впливу на наслідків господарської діяльності. Разом з тим, зростання значення гуманістичних аспектів у сучасних системах економічних відносин, також потребують оцінки у контексті економічного розвитку. Таким чином постає проблема комплексного оцінювання з врахуванням багатьох аспектів, та визначення ймовірного синергетичного впливу та кумулятивних наслідків.

Одним з відносно нових підходів, який передбачає комплексне оцінювання діяльності, та застосовується здебільшого з метою визначення рівня ризиків господарської діяльності є ESG-підхід, яким передбачено оцінку за трьома основними складовими: вплив на навколишнє природне середовище, вплив на соціальне середовище та оцінку адміністративно-управлінських аспектів діяльності. Власно, аббревіатура ESG утворена першими буквами назв складових оцінювання (Environmental, Social, Governance).

Однак, на думку автора, використання ESG-підходів може бути суттєво розширене, і застосовуватися не лише для оцінювання господарської діяльності, та поглиблене, і використовуватись не лише у сенсі оцінювання ризиків, які потенційно можуть бути викликані провадженням діяльності. Слід зазначити, що українським дослідниками досліджується можливість застосування ESG-підходу у різних сферах, зокрема у регіональному розвитку [1], та публічно-приватному партнерстві [2]. Виходячи з позиції, що досягнення цілей стратегії сталого розвитку є спільною соціально-важливою справою, розширення кола заінтересованих сторін має призвести до позитивного кумулятивного ефекту, разом з тим обмін досвідом в рамках певної системи має забезпечити системний підхід до розвитку взаємодії між суб'єктами господарювання, що виглядає актуальним у процесі розвитку територіально-господарських систем, особливо у період повоєнного розвитку економіки.

Слід зауважити, що станом на час написання матеріалу, усталених практик та методів застосування ESG-підходів не визначено, завдяки чому кожен суб'єкт оцінювання може деталізувати процедури та визначати критерії оцінювання відповідно до потреб оцінювання. Методичне забезпечення з використанням ESG-підходів здебільшого розробляється міжнародними фінансовими установами, зокрема Світовим Банком та Міжнародною Фінансовою Корпорацією, та публічними і приватними рейтинговими компаніями, які

проводять оцінювання з метою визначення рейтингу (здебільшого інвестиційного) компаній.

Разом з тим, в Україні процедура оцінювання для суб'єктів господарювання поки не є обов'язковою з точки зору законодавства, але міжнародні інституції активно заохочують суб'єктів господарювання, зокрема аграрного сектору, до проведення оцінювання рівня ризику діяльності за стандартами ESG, через надання програм кредитування, які передбачають пільгові умови для позичальника.

На думку автора, до сукупності суб'єктів господарювання, можуть бути застосовані такі ж самі підходи, що й для одного суб'єкта господарювання. У такому сенсі, застосування ESG-підходу до оцінювання діяльності та розвитку територіально-господарських систем цілком обґрунтовано, оскільки на базовому рівні територіально-господарська система розглядається як територіально визначена сукупність суб'єктів господарювання [3]. Разом з тим, застосування ESG-підходу при стратегічному плануванні економічного розвитку територіально-господарської системи та синхронізація її зі стратегіями розвитку окремих суб'єктів господарювання дозволить враховувати сукупний вплив діяльності системи та окремих її складових у контексті економічного розвитку, й відповідно планувати економічний розвиток на базі симбіотичного поєднання інтересів суспільства з необхідністю економічного розвитку та обов'язком збереження стану навколишнього природного середовища.

Зазначене поширення використання ESG-підходів та використання їх у плануванні та оцінці економічного розвитку територіально-господарських систем потребує більш глибокого дослідження, розробки методичних підходів щодо впровадження, з забезпеченням відповідними механізмами та інструментами, що має стати тематикою подальших досліджень у цьому напрямку.

Список використаних джерел:

1. Чечетова, Н. Ф., Лелюк, Н. Є. ESG-стратегія розвитку регіону: економічний та фінансовий аспект. Актуальні питання економічних наук, 2025. №13 С. 45–50. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16734889> (дата звернення: 14.08.2025).
2. Березовський П. П. Інтеграція ESG-підходу в управлінські рішення для розвитку публічно-приватного партнерства в Україні. Efficiency of public administration. 2024. № 80/81. С. 45–50. URL: <https://doi.org/10.36930/508006> (дата звернення: 14.08.2025).
3. Фадєєв В.А. Сутність та зміст поняття територіально-господарська система в контексті реалізації державної регіональної політики на базовому рівні. Інвестиції: практика та досвід. 2025. №4. С. 188–194. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.4.188> (дата звернення: 14.08.2025).

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ

Стійкість бізнесу це досить широке поняття, яке охоплює всі аспекти діяльності підприємств. І це стосується не тільки основної діяльності підприємств в загальному розумінні виробництва, тобто забезпечення замовленнями, персоналом, обладнанням та витратними матеріалами, а й стійкості до зовнішнього впливу норм законодавства, податкового тиску та доступу до сировини або до зовнішнього ринку. Проблема забезпечення стійкості вітчизняного бізнесу особливо гостро стала відчутна під час повномасштабного вторгнення російських військ в Україну, коли до внутрішньодержавних факторів додалися негативні зовнішні фактори, що не тільки вплинули, а завдали й продовжують завдавати значних збитків майже всім видам бізнесу. Особливо потерпають збитків в сучасних умовах підприємства агропромислового комплексу, як найбільш вразливі. Тому, тема даного дослідження, що пов'язана з формуванням резильєнтності підприємств агропромислового комплексу в сучасних умовах вельми актуальна для економіки нашої держави.

Тематика, що пов'язана з розвитком методології створення високих значень параметрів резильєнтності вітчизняних підприємств до негативного впливу різних факторів, набуває значимості не тільки серед науковців, а й активно застосовується у реальному секторі економіки.

Теоретичні засади з визначення самого поняття «резильєнтності» по відношенню до різних економічних категорій та формулювання певних засад щодо можливої економічної стійкості розкриваються авторами у своїх роботах [1-3]. Навіть розглядаються гібридні загрози та комплексні фактори щодо негативного впливу на економіку підприємств [3], що дозволяє робити більш точну оцінку поточної фінансово-економічної ситуації та робити прогнозний аналіз щодо подальшого відновлення чи розвитку певного виду бізнесу.

Автором також виконувалися попередні дослідження за напрямком визначення умов для збільшення параметрів резильєнтності підприємств з різних галузей економіки під час дії військового стану [4-6]. Визначено, що геополітичні фактори, в першу чергу бойові дії, мають переважний негативний вплив на параметри резильєнтності підприємств перед іншими загрозами та перешкодами, які носять регіональний або локальний характер. Особливого впливу негативних факторів піддаються підприємства агропромислового комплексу. До негативних факторів, що спричиняються війною з боку агресора, можна віднести як безпосередній негативний вплив від обстрілів та бомбардувань сільгоспугідь та місць помешкання працівників агросектору, що шкодить не тільки самим угіддям, а нищать та пошкоджують обладнання і

створюють загрози життю та здоров'ю людей. Як можливо цьому протидіяти? Безумовно, Сили оборони України докладають зусиль для зупинки та знищенню ворога, але це інший шлях. Збільшенню стійкості агропідприємств може сприяти їх релокація та розміщення у віддаленості від зони бойових дій, якщо це можливо. Зрозуміло, що земельні угіддя не перенесеш в іншу частину країни, але людей та обладнання можливо перемістити та задіяти в інших господарствах, з досягненням спільного корисного результату з агропідприємствами, які там розташовані. Безумовно, це потребує підтримки на рівні держави.

Таким чином, в роботі доведено актуальність та важливості досліджень з питань формування резильєнтності підприємств агропромислового комплексу. Також доведено необхідність створення відповідних програм підтримки бізнесу на регіональному та державному рівні не тільки для збереження потенціалу, а й для подальшого відновлення та розвитку у післявоєнний час.

Список використаних джерел

1. Хаустова В., Решетняк О. Резильєнтність економіки: сутність і виклики для України. Бізнес Інформ. 2023. № 7. С. 30–41.
<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-30-41>
2. Череватський Д. Ю. (2023). Резильєнтність економіки та економіка резильєнтності. Економіка промисловості. № 1 (101). С. 31-39.
DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry2023.01.031>
3. Пирожков С. І., Божок Є. В., Хамітов Н. В. Національна стійкість (резильєнтність) країни: стратегія і тактика випередження гібридних загроз. Вісник НАН України. 2021. № 8. С. 74-82.
DOI: <https://doi.org/10.15407/visn2021.08.074>
4. Харченко О.С. Економічні аспекти резильєнтності підприємств агропромислового комплексу. Економічні проблеми модернізації та інвестиційно-інноваційного розвитку аграрних підприємств: тези Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. науковців та здобувачів вищої освіти, 29-30 квітня 2024 р. Дніпро: Дніпровський державний аграрно-економічний університет. 2024. С. 129–132.
5. Харченко О.С. Методичні підходи до формування резильєнтності підприємств під час дії воєнного стану. Організаційно-економічні та соціальні складові розвитку підприємництва: матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф., 22 травня 2024 р. Львів: ЛНУП, 2024. С. 174–175.
6. Харченко О.С. Формування резильєнтності вітчизняних підприємств в сучасних умовах. Сучасні виклики та перспективи розвитку економіки, підприємництва, торгівлі та біржової діяльності: зб. наук. пр. II Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. науковців та здобувачів вищої освіти, м. Кам'янець-Подільський, 17 квітня 2024 р. Кам'янець-Подільський: Заклад вищої освіти «Подільський державний університет», 2024. С. 101–104.

Череп А.

доктор економічних наук, професор,

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5253-7481>

Воронкова В.Г.

д.ф.н., професор,

ORCID iD: <http://orcid.org/0000-0002-0719-1546>

Запорізький національний університет (Запоріжжя, Україна)

Савенко Д.М.

Доктор філософії

Благодійного фонду «МіСт»

Ковальова К.І.

Запорізький національний університет (Запоріжжя, Україна)

ПЕРЕХІД ДО НОВОЇ КОНЦЕПЦІЇ ЦИРКУЛЯТОРНОЇ МОДЕЛІ ЕКОНОМІКИ

Щороку населення надмірно споживає обмежені ресурси та забруднює довкілля. Довгий час традиційна лінійна модель економіки залишалась незмінною, ніхто особливо не турбувався неефективністю дій та шкідливими наслідками для планети. Сутність лінійної економіки в основному полягає на накопиченні відходів, що поступово виснажує ресурси, оскільки після використання, продукти потрапляють на сміттєзвалища або в навколишнє середовище, де залишається на довгі роки виділяючи шкідливі елементи. Як повідомляє DW, опираючись на думку американських екологів з GFN, у 2023 році людство вичерпало річний запас відновлюваних природних ресурсів вже 2 серпня, що свідчить про продовження тенденції надмірного споживання. Цей день, став відомим як Всесвітній день екологічного боргу, означає, що з цього моменту ми використовуємо ресурси, які планета не встигає відновити [1].

Тому на цьому етапі було б корисно розглянути відмінності між лінійною та циркуляторною економіками, що ключово представлені у таблиці 1, та побачити наглядно важливість переходу від лінійної до циркулярної.

Для протистояння цим викликами виникає концепція циркулярної економіки, що пропонує кардинально новий підхід до виробництва та споживання. У загальному, дана економіка спрямовується на пряме збереження ресурсів, використання до остатнього, для мінімізації відходів. Вона забується на концепції «3R», що розшифровується як reduce (зменшувати, скорочувати споживання), reuse (повторно використовувати), recycle (утилізувати, переробляти) [2].

Таблиця 1

Порівняльна таблиця лінійної та циркулярної економік

Критерії порівняння	Лінійна економіка	Циркулярна економіка
Модель	«Візьми-Використай-Викинь»	«3R»
Ресурси	Необмежений ліміт видобутку	Максимізація використання всі видобутих ресурсів та зменшення потреби у нових

Відходи	Є непотрібними – викидаються	Розглядаються можливості переробки для поновного використання
Вплив на екологію	Забруднення довкілля та постійне виснаження ресурсів	Можливості зменшення впливу та реалізації збереження ресурсів
Продукція	Товари з коротким терміном служби	Продукти, що підлягають ремонту, переробці, поновному використанню
Дизайн	Масове виробництво, малоорієнтованість	Екодизайн для можливості переробки
Споживач	Пасивний, здійснення нових покупок	Активний, підтримка з боку використання та переробки

Джерела: узагальнено авторами на основі 2,3,4

Циркулярна економіка також не сприяє розвитку інноваційної сфери, стимулює технологічний прогрес, відкриває нові можливості для робочих місць та збільшення конкурентоспроможності бізнесу. Вона мотивує підприємства до використання екологічно безпечних технологій, раціонального управління ресурсів та чемним ставленням до довкілля.

Перехід до нової концепції потребує змін на різних рівнях, що починається від державної політики та тягнеться тонкою струною до регулювання поведінки споживачів (за допомогою нормативної складової та моральної). Яскравим прикладом шкідливого впливу лінійної економіки послуговувала проблема з пластиковими відходами з якою вже довгий час воює світ. Масове накопичення пластику, зокрема можна виділити одноразові предмети (пластикові трубочки, пляшки, пакети, стаканчики), спричиняють забруднення океанів і загрожує стабільному життю морської екосистеми. Вирішення цього питання можливе тільки шляхом впровадження циркуляційної моделі, що дозволить ефективніше використовувати пластик, зменшуючи його негативний токсичний вплив, за допомогою різних чинників.

Для боротьби з цією проблемою, необхідно направити зусилля також на міжнародному рівні. Багато різних країн та організацій вже почали робити рішучі кроки для зменшення пластикового забруднення. Вони впроваджують нову стратегічну політику та дивляться у майбутнє.

Список використаних джерел

1. Ромашенко С. Люди вичерпали річні ресурси Землі. Природа й екологія/ Світ. 2 серпня 2023. URL: https://www.dw.com/uk/ludi-vicepali-ricni-resursi-zemli-2-serpna/a-66420615?utm_source=chatgpt.com .
2. Циркулярна економіка: навчальний посібник / Шевченко Т. І., Шуптар-Пориваєва Н. Й., Губанова О. Р. та ін. Суми : Університетська книга, 2022. 220 с. URL: https://www.researchgate.net/profile/Tetiana-Shevchenko-4/publication/369372328_Cirkularna_ekonomika/links/6418519292cfd54f841655b8/Cirkularna-ekonomika.pdf
3. Єфанов В.А. Використання принципів циркулярної економіки та замкнутих циклів у виробництві для мінімізації відходів та зменшення

навантаження на навколишнє середовище. Економіка та суспільство, (62). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-95> .

4. Roleders , V. 2021. Характерні відмінності функціонування лінійної та циркулярної моделей економіки. *Економіка і організація управління*, 235-242. URL: https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/11181?utm_source=chatgpt.com

СЕКЦІЯ 10
«ТРАНСФЕР ТЕХНОЛОГІЙ ТА КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЯ ЗНАНЬ»

ШЛЯХИ ІНТЕГРАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В ЄВРОПЕЙСЬКІ ІННОВАЦІЙНІ ЕКОСИСТЕМИ

В умовах посилення глобальної конкуренції та глобального поширення інформаційно-комунікаційних технологій економічна діяльність стає більш наукоємною, а промислово розвинені економіки прискорили свій перехід до систем, заснованих на знаннях. У різних секторах лінійна модель інновацій (потоків знань від фундаментальної науки до прикладних досліджень і далі до впровадження) поступається місцем *нелінійній моделі*, в якій ідеї для інновацій надходять з багатьох джерел і етапів економічної діяльності, а все більша кількість установ залучена до виробництва та поширення знань. Це означає, що інновації стають більш інтерактивними та спільними, міждисциплінарними та багатоспрямованими [1, с. 114]. Фактично, з 2000-х років створення нових товарів та цінностей рідко керуються виключно виробником чи користувачем; натомість, сучасні технологічні, сервісні та соціальні інновації все частіше спільно створюються інтерактивно учасниками спільних мереж. Окремі особи та компанії, а також регіони та країни все більше залучені до формування багатогранних *мережесих партнерств*, в яких учасники розвивають багатосторонню співпрацю та створюють нові цінності разом, спільно реагуючи на постійні технологічні та ринкові зміни. Економічна перевага надається зараз тим суб'єктам, які можуть швидко перейти від своєї традиційної ієрархічної моделі до горизонтальної мережевої структури та почати брати участь у спільній діяльності з подібними мережевими суб'єктами [1, с. 116].

Концепція інноваційних екосистем з'явилася на початку 2000-х років для надання відповіді на виклики виникнення економіки знань, в якій виробництво інновацій та пов'язані з цим процеси розвитку стають все більше нелінійними та базуються на мережах [2]. Ця концепція збагатила ідею інноваційних систем, розроблену в дослідженнях Фрімана, Лундвалла, Нельсона та їх послідовників. У 1990-х роках національні або регіональні інноваційні системи розглядалися як статичні структури, регульовані урядовими органами, що мають успішні результати, в залежності від критичної маси залучених суб'єктів та створеної інфраструктури [2]. На відміну від них, інноваційні екосистеми 2000-х років вважаються *динамічними та швидкими колаборативними структурами*, які використовують самоуправління як необхідну умову інтерактивних інновацій [3]. Цей підхід сьогодні застосовується в інноваційній політиці багатьох розвинених країн та країн, що розвиваються [3].

З 2021 року в рамках 9-ї рамкової програми ЄС з досліджень та інновацій «Горизонт – Європа» реалізується напрям «Європейські інноваційні екосистеми», проекти якого спрямовані на створення взаємопов'язаних, інклюзивних інноваційних екосистем по всій Європі, спираючись на існуючі сильні сторони національних, регіональних та місцевих екосистем та залученні

нових, менш представлених учасників та територій для постановки, реалізації та досягнення колективних амбіцій щодо існуючих викликів» [4]. Зокрема, в рамках дії INNOVSMES підтримується Європейське партнерство з питань інноваційних малих та середніх підприємств (МСП), що допоможе їм збільшити свій дослідницький та інноваційний потенціал та продуктивність, а також успішно інтегруватися в глобальні ланцюги створення вартості та отримати доступ до нових ринків. Очікувані результати даної дії:

- покращення передачі знань в екосистемі європейських інноваційних МСП шляхом посилення та сталого співробітництва між МСП, державними дослідницькими партнерами та академічними колами;
- пом'якшення труднощів у доступі до фінансування для інноваційних МСП і, таким чином, сприяння посиленню їх зростання та розширення;
- покращений доступ інноваційних МСП до нових міжнародних ринків або ланцюгів створення вартості, що призведе до збільшення їх частки ринку та обсягу продажів та підвищить їхню зайнятість;
- збільшення державного фінансування досліджень та інновацій для інноваційних МСП, для стимулювати співпраці та інноваційних рішень;
- об'єднання національних зусиль для стимулювання інтернаціоналізації та співпраці, що приведе до взаємодоповнюваності та покращення інноваційних екосистем по всій Європі.

Важливим нововведенням даної програми є акцентування на залученні нових, менш представлених стейкхолдерів та менш розвинених інноваційних територій, посиленні зв'язків між більш та менш інноваційними регіонами, що відкриває певний спектр можливостей для українських МСП стати повноцінними учасниками даної програми. Надання спільної заявки з європейськими інноваційними партнерами дозволить українським підприємствам збільшити свій дослідницький та інноваційний потенціал та продуктивність, інтегруватися в глобальні ланцюги створення вартості та нові ринки. Це буде досягнуто шляхом надання їм підтримки у розробці продуктів, процесів та послуг шляхом фінансування ринково-орієнтованих транскордонних спільних проектів у галузі досліджень та інновацій, що сприятиме глобальній співпраці та комерціалізації нових знань.

Список використаних джерел:

1. Russell, M.G., Smorodinskaya, N. V.(2018). Leveraging complexity for ecosystemic innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 136, pp. 114-131. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2017.11.024>. .
2. World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2015–2016. World Economic Forum. Geneva. 2015.
3. Smorodinskaya N., Russell M., Katukov D., Still K. (2017) Innovation Ecosystems vs. Innovation Systems in Terms of Collaboration and Co-creation of Value, Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences, pp. 5245-5254.
4. *European Innovation Ecosystems (EIE)*. Horizon Europe. Work Programme 2025. (European Commission Decision C(2025) 2779 of 14 May 2025)

ТРАНСФЕР ТЕХНОЛОГІЙ У КОНТЕКСТІ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ РЕГІОНІВ

В умовах глобалізації та євроінтеграції Україна стикається з викликами реформування економіки та активізації інноваційної діяльності. Військовий стан, повільна переорієнтація на європейський ринок, фінансові обмеження та відсутність консолідованих стратегічних орієнтирів ускладнюють цей процес. Сьогодні конкурентоспроможність економіки значною мірою залежить від розвитку системи трансферу технологій, що є базою інноваційної економіки. В умовах глобалізації, євроінтеграції та військового стану Україна стикається з низкою викликів: повільна переорієнтація на європейський ринок, фінансові обмеження та відсутність стійких стратегічних орієнтирів. Саме тому конкурентоспроможність економіки все більше залежить від системи трансферу технологій – ключової складової інноваційної економіки та важливого інструменту післявоєнного відновлення [1].

Сучасні дані свідчать, що технологічні інновації та цифровізація мають потужний вплив на економіку. Так, у США шість провідних технологічних галузей забезпечили близько 35 % приросту ВВП за останнє десятиліття [2]. Дослідження Массачусетського технологічного інституту підтверджує, що генеративний штучний інтелект може додати до 1 % ВВП протягом наступних десяти років завдяки підвищенню продуктивності [3]. В Україні трансфер технологій стає ключовим інструментом економічної стабілізації та стратегічним напрямом післявоєнного відновлення.

Питання трансферу технологій посідає важливе місце у наукових дослідженнях як українських, так і зарубіжних учених. Сутність, види, особливості організації та управління процесами трансферу технологій висвітлювали у своїх працях такі науковці, як О. Ф. Андросова, М. А. Йохна, О. В. Козачок, О. М. Ляшенко, Д. М. Стеченко, В. Ф. Столяров, Л. І. Федулова, В. К. Хаустов, А. В. Череп та ін. Сучасні аспекти розвитку трансферу технологій, його роль у післявоєнному відновленні та в контексті цифрової трансформації аналізували Н. М. Галазюк, О. М. Зелінська, А. Дуб, В. В. Адамик, А. В. Карпенко, Н. О. Степаненко, А. В. Литвиненко, І. В. Пивавар, С. В. Козловський, В. О. Клочковська, В. О. Козловський, Д. Ю. Белінська та інші дослідники. Їхні праці формують науково-практичне підґрунтя для вдосконалення методичних підходів до оцінки стану трансферу технологій в Україні та пошуку ефективних механізмів його розвитку.

У науковій літературі поняття «трансфер технологій» трактується значно ширше, ніж проста передача інформації чи технічних рішень. Йдеться не лише про комунікацію між джерелом інновації та кінцевим користувачем, а про комплексний процес, що поєднує всі ланки від генерації знань і створення інноваційного продукту до його впровадження й комерціалізації. Трансфер

технологій передбачає інтеграцію знань, навичок, ноу-хау, науково-технічної інформації та матеріалізованих результатів у вигляді обладнання, матеріалів чи готових виробів. У законодавчому полі України ж це поняття трактується дещо звужено - як передача технології шляхом укладення договорів, що регламентують майнові права та обов'язки сторін [4]. Водночас такий підхід не повною мірою враховує інноваційний і практичний вимір цього процесу. Тому виникає потреба в оновленні державної політики у сфері трансферу технологій, яка б враховувала сучасне бачення його ролі в інноваційному розвитку та післявоєнному відновленні.

У післявоєнних умовах трансфер технологій має стати одним із ключових напрямів державної політики, орієнтованої на інтеграцію України у глобальний інноваційний простір. Пріоритетними завданнями є: формування відкритої політики, заснованої на міжнародних правилах, що забезпечить довгострокову співпрацю з іноземними партнерами; просування експорту вітчизняної інноваційної та наукомісткої продукції для зміцнення технологічного потенціалу країни; створення умов для доступу до передових зарубіжних технологій і послуг; а також узгодження торговельної політики з інвестиційною, технологічною та освітньою. Виконання цих завдань сприятиме модернізації національної економіки та забезпеченню стійкого розвитку регіонів у післявоєнний період [4].

Отже, трансфер технологій в умовах післявоєнного відновлення України має стати стратегічним інструментом інтеграції у глобальний інноваційний простір. Його розвиток забезпечить підвищення конкурентоспроможності економіки, зміцнення фінансової та інституційної спроможності регіонів, а також сприятиме формуванню стійкої моделі зростання на основі інновацій і цифрових технологій. Перспективними напрямками подальших досліджень є поглиблений аналіз механізмів комерціалізації наукових розробок та розробка інтегрованих державних стратегій у сфері трансферу технологій.

Список використаних джерел:

1. Карпенко А. Трансфер технологій: сутність та тенденції в Україні. Сталий розвиток економіки. 2016. № 1(30). С. 24–30. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/432>
2. Information Technology & Innovation Foundation. Six Tech Industries Accounted for More Than One-Third of GDP Growth in the Last Decade. 2023. URL: <https://itif.org/publications/2023/05/30/six-tech-industries-accounted-for-more-than-one-third-of-gdp-growth-in-the-last-decade>
3. MIT Sloan School of Management. A new look at the economics of AI. 2025. URL: <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/a-new-look-economics-ai>
4. Галазюк Н. М., Зелінська О. М. Роль та значення міжнародного трансферу технологій в умовах відбудови національної економіки країни. Економічний простір. 2024. № 194. С. 96–101. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.194.96-101>.

Бондарчук О.Г.
аспірант кафедри економіки підприємства
та організації підприємницької діяльності
Одеський національний економічний університет (Україна)

ЦИФРОВА ВАЛОРИЗАЦІЯ ЗНАНЬ У МАЛОМУ ТА СЕРЕДНЬОМУ БІЗНЕСІ

В умовах посткризового відновлення економіки та посилення глобальної конкуренції здатність малих і середніх підприємств (МСП) трансформувати знання в економічну та суспільну цінність стає ключовим фактором стійкості та зростання. Малі та середні підприємства складають основу економіки України та Європейського Союзу, однак саме вони є найбільш вразливими до викликів цифрового розриву. Здатність ефективно перетворювати знання, ідеї та досвід у конкретну цінність - тобто здійснювати їх валоризацію - є вирішальною для збереження конкурентоспроможності. Проте на практиці керівники МСП часто стикаються з нерозумінням, як саме цифрові технології можуть посилити цей процес. Відсутність чіткої моделі, яка б пов'язувала рівень цифрового розвитку підприємства з конкретними механізмами створення цінності, стримує інноваційний потенціал малого бізнесу.

Цифрові зміни на підприємстві можна представити як ієрархічну послідовність трьох рівнів, кожен з яких відкриває нові можливості для роботи зі знаннями. Нерозуміння відмінностей між цими етапами часто призводить до методологічних помилок і не виправданих очікувань [1]. Перший рівень, оцифрування (Digitization), є технічним процесом перетворення аналогової інформації у цифровий формат для її збереження та швидкого доступу. Другий рівень, цифровізація (Digitalization), - це організаційний крок, що передбачає використання технологій для оптимізації та автоматизації бізнес-процесів, підвищення ефективності та скорочення витрат. Третій, найвищий рівень - цифрова трансформація (Digital Transformation) - означає докорінний перегляд бізнес-моделі, культури та способів взаємодії з клієнтами й партнерами.

Паралельно з еволюцією цифрових підходів змінюється і парадигма управління знаннями, зміщуючи акцент із вузької комерціалізації на ширше поняття валоризації знань - процесу перетворення результатів досліджень і розробок на економічну та суспільну цінність [2]. На основі аналізу цих тенденцій можна розглядати три узагальнені моделі цифрової валоризації знань, що відповідають рівням цифрової зрілості МСП.

Консерваційна модель відповідає рівню оцифрування. Основна цінність створюється всередині компанії через збереження знансєвих активів за допомогою сканерів, хмарних сховищ, електронних архівів. Економічний ефект полягає у швидкому доступі до інформації та зниженні ризиків її втрати. Модель процесної оптимізації характеризує етап цифровізації. Цінність генерується через підвищення ефективності та продуктивності. Впровадження ERP/CRM-систем, електронного документообігу та роботизованої автоматизації (RPA)

дозволяє скоротити цикл «ідея - ринок» та отримати відчутні конкурентні переваги.

Трансформаційна платформа є втіленням цифрової трансформації. Підприємство перетворюється на відкриту платформу, що інтегрується у ширші інноваційні екосистеми. Валоризація знань відбувається через синергію з партнерами, клієнтами та навіть конкурентами, використовуючи відкриті API, спільні цифрові сервіси та платформи відкритих інновацій [3]. Ця модель вимагає від підприємства розвитку динамічних компетенцій - здатності швидко адаптуватися, залучати ресурси та реорганізовувати свою діяльність [4].

Таким чином, еволюція цифрових процесів у МСП послідовно розширює можливості для валоризації знань. Запропоновані три моделі слугують практичним орієнтиром для підприємств, дозволяючи їм оцінити свій поточний стан, ідентифікувати наступні кроки та обрати ті цифрові інструменти, що відповідають їхнім стратегічним цілям. Для органів державної влади ця класифікація може стати основою для розробки цільових програм підтримки, що стимулюватимуть цифрову валоризацію знань і сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності та стійкості національної економіки.

Список використаних джерел:

1. Legner C., Eymann T., Hess T., Matt C., Böhm T., Drews P. та ін. Digitalization: Opportunity and challenge for the business and information systems engineering community // Business & Information Systems Engineering. 2017. Vol. 59, No. 4. P. 301–308. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12599-017-0484-2>.
2. Guiding principles for knowledge valorisation [Електронний ресурс]. Publications Office of the European Union. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/research-area/industrial-research-and-innovation/eu-valorisation-policy/knowledge-valorisation-platform/guiding-principles-knowledge-valorisation-and-implementing-codes-practice_en (дата звернення: 07.05.2025).
3. Chesbrough H. W. Chesbrough H. W. Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Boston : Harvard Business School Press, 2003. 272 с.
4. Teece D. J. *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*. Oxford : Oxford University Press, 2009. 286 с.

КОМПЛЕКСНА МОДЕЛЬ ОЦІНКИ КОМЕРЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗНАНЬ

В умовах економіки знань здатність трансформувати інтелектуальні результати наукових досліджень у продукти з ринковою цінністю набуває вирішального значення як для підприємств, так і для наукових установ. Проблема не лише в генерації інновацій, а у виявленні та ефективній оцінці їхнього комерційного потенціалу. Недостатність або неточність такої оцінки призводить до хибних інвестиційних рішень, зниження ефективності трансферу технологій і втрати цінних ідей. Особливої актуальності це питання набуває в Україні, де ресурси для наукових досліджень є обмеженими, а система управління інноваціями ще перебуває в стані інституційного формування [1].

У національному контексті часто відсутня належна система оцінки нематеріальних активів, інструменти оцінювання не адаптовані до умов високої невизначеності, а ключові індикатори оцінюються ізольовано. Ситуацію ускладнює недостатня інтеграція фінансових, технологічних, часових і ринкових параметрів у єдину логіку прийняття рішень щодо комерціалізації знань. Тому розроблення інтегрованої моделі, яка поєднує технологічні, фінансові, часові та ризик-орієнтовані підходи оцінювання, є актуальним викликом сучасної науково-інноваційної політики.

В дослідженні запропоновано системний підхід до оцінювання комерційного потенціалу знань, який враховує весь інноваційний цикл – від первинної наукової ідеї до виведення комерційного продукту на ринок. У межах цієї логіки виділено три основні етапи трансформації: знання – інтелектуальний капітал – інноваційний продукт.

На першому етапі – переході від знань до інтелектуального капіталу – доцільно застосовувати експертні методи (метод аналізу ієрархій, метод нечіткої логіки), чек-листи для перевірки зрілості ідей, а також краудсорсингову валідацію. Це дає змогу оцінити релевантність знань як активу, враховуючи потенціал їх структурування, правову захищеність, рівень компетентності авторів, наявність інформаційної інфраструктури тощо [2].

Другий етап – перетворення інтелектуального капіталу на інноваційну розробку – охоплює оцінювання рівня технологічної готовності або комплексної готовності проєкту, а також застосування моделі етапного прийняття рішень, з урахуванням організаційних і ринкових аспектів. На цьому етапі особливого значення набуває оцінювання рівня підготовленості ідеї до впровадження: від прототипу до пілотного запуску, включаючи розрахунок соціальної віддачі у випадку соціальних інновацій. Також ефективним є використання цифрових інструментів, зокрема штучного інтелекту і великих даних, для аналізу патентної активності, наукових публікацій та поведінкових сигналів з ринку.

На третьому етапі — виведення розробки на ринок — ключовими є фінансові показники: рентабельність інвестицій, чиста приведена вартість, внутрішня норма рентабельності, а також тривалість виходу на ринок. Додатково застосовуються інструменти сценарного аналізу та оцінювання за методом реальних опціонів. Це дозволяє сформувати інвестиційний профіль проєкту, враховуючи як фінансові ризики, так і часові обмеження.

Запропонована модель дозволяє не лише послідовно оцінити всі етапи інноваційного циклу, а й виявити критичні точки втрати вартості. Наприклад, ігнорування аспектів інтелектуальної власності або слабка взаємодія між структурним і реляційним капіталом може призвести до втрати перспективних ідей ще до етапу комерціалізації.

Додатковою перевагою моделі є її універсальність: вона може бути адаптована для оцінки як академічних розробок, так і інноваційних продуктів стартапів. Її візуалізація у формі блок-схем, матриць та дашбордів сприяє практичному застосуванню у трансферних офісах, стартап-інкубаторах, наукових парках.

Таким чином, комплексна оцінка комерційного потенціалу знань є необхідною умовою для ефективного управління інноваційною діяльністю в умовах обмежених ресурсів та високої конкуренції. Запропонована інтегрована модель забезпечує логіку оцінки на всіх етапах перетворення знань у вартість, дозволяє поєднати інструменти з різних сфер — технологічної, фінансової, організаційної — і враховує специфіку академічного та підприємницького середовища.

Одним із ключових факторів успіху є впровадження сучасних аналітичних інструментів — штучного інтелекту, великих даних, мультикритеріального аналізу — для підвищення точності прогнозів комерційного успіху інновацій. Важливо також адаптувати ці моделі до українських реалій: обмеженості якісних даних, низької інституційної спроможності, слабкої комунікації між наукою та бізнесом.

Перспективами подальших досліджень є розробка універсального індикаторного набору для оцінки нематеріальних активів, адаптація моделей для гуманітарних і соціальних інновацій, а також інтеграція принципів ESG у логіку оцінювання інтелектуальних продуктів. Системна імплементація таких моделей сприятиме підвищенню ефективності трансферу технологій, зростанню інноваційної активності та наукоємності економіки України.

Список використаних джерел:

1. Gontareva, I., Litvinov, O., Hrebennyk, N., Nebaba, N., Litvinova, V., & Chimshir, A. Improvement of the innovative ecosystem at universities. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2022. 1(13(115)). 59–68. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.251799>
2. Semenova V., Litvinov O., Yermachenko V., Vicen V, Hajnišová E. Identification and assessment of the components of the enterprise's intellectual capital. *Access to Science, Business, Innovation in Digital Economy* 2025, 6(2), 336-356, [https://doi.org/10.46656/access.2025.6.2\(6\)](https://doi.org/10.46656/access.2025.6.2(6)).

Лабунська О.В.

аспірантка,

Гребенник Н.Г.

к.е.н., доцент кафедри економіка підприємства та організація підприємницької діяльності

Одеський національний економічний університет (Україна)

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-АКСЕЛЕРАТОРІВ В ІННОВАЦІЙНІЙ ЕКОНОМІЦІ

У контексті трансформації глобальної економіки, що дедалі більше орієнтується на інновації, роль бізнес-акселераторів постає як одна з ключових у підтримці підприємницької активності, комерціалізації технологій та розвитку стартап-екосистем. Проте із дорослішанням стартап-середовища акселератори стикаються з новими викликами: конкуренція з боку венчурних фондів, потреба у спеціалізації, запит на якісніші послуги, а також необхідність інтеграції в корпоративні та державні стратегії інноваційного розвитку. Зміна економічних циклів, технологічний прорив, діджиталізація акселераційних процесів і глобалізація ринку призводять до перегляду традиційних форматів акселерації та вимагають формування нових моделей підтримки інноваційного підприємництва.

Метою дослідження є аналіз перспектив розвитку бізнес-акселераторів в умовах інноваційної економіки, виявлення ключових трендів трансформації акселераційних моделей, а також оцінка факторів, які визначатимуть конкурентоспроможність акселераторів у найближчому десятилітті.

Ринок акселераційних програм останніми роками демонструє як зростання кількості ініціатив, так і підвищення конкуренції з боку альтернативних інституцій підтримки. Зокрема, венчурні фонди ранніх стадій дедалі частіше інвестують у стартапи ще до проходження акселерації, формуючи власні платформи підтримки (наприклад, Sequoia Arc, a16z Crypto Startup School) [1]. В таких умовах традиційні акселератори змушені доводити свою унікальну цінність через якість програм, наявність релевантної експертизи, доступ до мережі інвесторів і клієнтів.

Водночас ринок демонструє поступову переорієнтацію з універсальних на вузькоспеціалізовані програми (у сферах AI, медичних технологій, агротех тощо), де забезпечується глибша інтеграція зі спільнотами галузевих експертів. Розвиток таких програм підвищує шанси стартапів на успішне входження на ринок і залучення інвестицій.

Окремий напрям трансформації пов'язаний із залученням корпоративного сектора. Водночас із занепадом деяких внутрішніх корпоративних акселераторів зростає зацікавленість у партнерських моделях, де великі компанії фінансують незалежні акселератори або створюють спільні R&D-платформи. Приклади таких моделей, як SAP.iO, демонструють синергію між зовнішніми стартапами та внутрішніми завданнями бізнесу [2].

Розширюється також участь держав і університетів у розвитку акселераційної інфраструктури. Зокрема, спостерігається тенденція до формування міжнародних хабів акселерації та залучення венчурного капіталу в наукові стартапи. Одночасно відбувається поділ акселераційного циклу за рівнями розвитку компаній: інкубатори для початківців, акселератори для запуску продукту на ринок, та програми «post-acceleration» для скейлапів.

Завдяки розвитку онлайн-технологій посилюється глобалізація акселераційного ринку. Зростає кількість дистанційних і гібридних програм, які відкривають доступ до якісної підтримки стартапів у регіонах, де немає локальної інфраструктури. Формуються глобальні віртуальні акселератори, що об'єднують стартапи за технологічними або ціннісними ознаками, незалежно від географії.

Циклічність економіки суттєво впливає на активність акселераторів: у періоди буму вони конкурують з легкодоступними інвестиціями, тоді як у фазах спаду стають важливою точкою опори для стартапів. Після спаду 2022 року у світі зріс інтерес до акселераційних програм як альтернативи венчурному фінансуванню.

Сценарії розвитку включають як консолідацію ринку на користь кількох глобальних гравців, так і коеволюцію з венчурними фондами, що перетворює акселератори на перший щабель інвестування. Уже зараз спостерігається збільшення обсягів фінансування в акселераційних програмах для збереження їх конкурентоспроможності.

В українських реаліях ці процеси відбуваються на тлі війни, обмеженого доступу до капіталу та економічної нестабільності. Водночас стартап-екосистема демонструє стійкість, особливо у сферах оборони, ІТ, енергетики та агроінновацій. Активізуються локальні та міжнародні акселератори (1991 Accelerator, Sector X, USF, Polish-Ukrainian Startup Bridge), орієнтовані на підтримку стартапів у період трансформації або релокації. Україна також формує унікальну модель акселерації через партнерства між університетами, НДІ, громадськими організаціями та донорами. У післявоєнний період така синергія здатна перетворити акселератори на ключовий інструмент відновлення економіки через інновації та міжнародну інтеграцію.

Акселератори залишаються важливим елементом інноваційної економіки, однак мають адаптуватися до нових умов. Їхній успіх залежатиме від спеціалізації, якісного змісту програм, цифровізації та стратегічної співпраці з бізнесом і державою. У майбутньому саме акселератори здатні відігравати центральну роль у масштабуванні інновацій та формуванні нової моделі підприємництва на глобальному рівні.

Список використаних джерел:

1. Brett Calhoun The startup landscape has shifted dramatically: Accelerators must adapt or fade away. Techcrunch 2023. URL: <https://techcrunch.com/2023/08/15/the-startup-landscape-has-shifted-dramatically-accelerators-must-adapt-or-fade-away/>.

2. Holoubek S., Hibbard J. The evolution of accelerators. Luminary Labs.
2019 URL: <https://www.luminary-labs.com/insight/the-evolution-of-accelerators/>

ТРАНФЕР ТЕХНОЛОГІЙ У САДІВНИЦТВІ

Галузь садівництва складає значну частину продовольчого балансу України, а природно-економічний потенціал країни дає можливість одержувати високих урожаїв плодово-ягідних культур. Негативно впливають на сучасний стан і перспективи розвитку садівництва активні військові дії на значній території України.

Покращення стану садівництва в Україні не можливе без розвитку науки й активізації інноваційних процесів.

Як зазначає В.А. Вергунов вихід на ринки з принципово новими наукоємними товарами (технологіями, механізмами, приладами, засобами захисту та ін.), сформованими як інноваційно-інвестиційний бізнес-проект для конкретних сільськогосподарських товаровиробників, вимагає системного підходу до трансферу технологій, поліпшення організації в структурі наукових установ підрозділів з інноваційної діяльності, розробки програм державної та міждержавної підтримки інноваційно-інвестиційних технологічних платформ в АПК [1].

Л.Д. Запірченко, Т.Ф. Рябоволик зауважують, що впровадження інноваційних технологій аграрними підприємствами можливе завдяки взаємодії зовнішнього і внутрішнього середовища та наявного ресурсного потенціалу. Будь-яка прогресивна технологія в аграрній сфері базується на комплексному і раціональному використанні ґрунтово-кліматичних, біологічних, технічних, матеріальних і грошових ресурсів. Вона органічно поєднує три основні напрями господарської діяльності: технологічний, технічний і розрахунково-економічний [2].

Перевагами використання інноваційних технологій у садівництві є суттєве підвищення якості отриманої продукції, що відповідає усім екологічним вимогам безпечного виробництва продукції, підвищення продуктивності діяльності, одержання більшого обсягу прибутку, ефективне і гнучке використання робочого часу, зменшення собівартості виробництва продукції, приносити користь споживачам і суспільству в цілому.

Список використаної літератури:

1. Вергунов В.А. Стан та перспективи розвитку інноваційної діяльності в системі аграрної науки. *Передгірне та гірське землеробство і тваринництво*. 2022. Вип. 72(2). С. 100-122.
2. Запірченко Л.Д., Рябоволик Т.Ф. Особливості інноваційної діяльності та впровадження інновацій у виробничу діяльність аграрних підприємств. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2018. Вип. 34. С. 259-268.

ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗНАЧЕННЯ АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ У ПРОЦЕСАХ ТРАНСФЕРУ ТЕХНОЛОГІЙ ТА КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ЗНАНЬ

Сучасна економіка підприємства дедалі більше ґрунтується на знаннях і інноваціях. Від здатності перетворювати наукові результати на технології, продукти та управлінські практики залежить конкурентоспроможність бізнесу й національної економіки загалом. У цьому контексті академічна доброчесність постає одним із ключових чинників, що визначають ефективність трансферу технологій і комерціалізації знань. Якщо на рівні університетів доброчесність традиційно асоціюється з освітнім процесом та уникненням порушень (плагіат, фабрикація, фальсифікація), то у ширшому сенсі вона виступає інституційною умовою функціонування інноваційної системи. Саме доброчесність формує довіру до наукових результатів, а довіра — це необхідний капітал для інвестицій у нові технології.

Академічна доброчесність може розглядатися як інституційний механізм відбору та верифікації знань. У дослідницькому процесі це означає дотримання норм коректного цитування, прозорості методології та відкритості до перевірки. У результаті з наукового обігу усуваються недостовірні чи вторинні знання, тоді як результати, що залишаються, мають вищий рівень довіри та ринкової перспективності.

Важливим є також правовий аспект доброчесності. Захист прав інтелектуальної власності, коректна атрибуція авторства, запобігання недобросовісній конкуренції у сфері досліджень безпосередньо впливають на готовність бізнесу інвестувати в наукові розробки. Порушення цих норм створює ризики судових спорів, втрат інвестицій і репутаційних збитків як для окремих установ, так і для цілих секторів ринку.

З погляду економічної науки академічна доброчесність виконує роль нематеріального активу, що підвищує цінність інтелектуального капіталу. В умовах інформаційної асиметрії інвестори й підприємства обирають партнерів не лише за критерієм технічної ефективності, а й за рівнем довіри. У цьому сенсі доброчесність виступає сигналом якості наукового продукту, що полегшує трансфер технологій і знижує трансакційні витрати.

Не менш значущим є і культурний аспект. Там, де академічна доброчесність укорінена в наукових та освітніх інституціях, формується інноваційна культура, орієнтована на оригінальність, відкритість і взаємну повагу. У свою чергу, така культура забезпечує конкурентні переваги регіональних інноваційних екосистем і сприяє інтеграції до глобальних дослідницьких мереж.

На практичному рівні доброчесність є визначальним чинником у трьох ключових сферах: інтелектуальна власність, ринкова довіра та інноваційна екосистема.

По-перше, доброчесність безпосередньо впливає на вартість об'єктів інтелектуальної власності. Якщо результати дослідження містять сумнівні дані або мають проблеми з авторством, їх комерційна привабливість суттєво знижується. Інвестори, венчурні фонди чи корпорації не готові вкладати кошти у продукт, легітимність якого викликає сумніви. Натомість результати, створені в умовах дотримання високих стандартів доброчесності, легше проходять патентний захист і мають більший шанс на успішний вихід на ринок.

По-друге, доброчесність є основою ринкової довіри. Бізнес-партнери орієнтуються на репутацію університетів та наукових центрів. Репутаційні втрати, спричинені виявленими фактами академічної недоброчесності (плагіат, маніпуляції з результатами, дублювання публікацій), призводять до розірвання контрактів і відмови від подальшої співпраці. Таким чином, доброчесність виступає не лише внутрішньою академічною нормою, а й економічним активом, що визначає здатність установи брати участь у міжнародних науково-бізнесових проєктах.

По-третє, у довгостроковій перспективі доброчесність формує інноваційну екосистему. Там, де наукові результати достовірні, а їхній правовий статус захищений, виникають передумови для створення стартапів, технопарків і бізнес-інкубаторів. У таких умовах співпраця університетів і підприємств стає взаємовигідною: наука отримує ресурси для подальших досліджень, а бізнес — нові продукти й технології. Водночас зростає привабливість регіонів для міжнародних інвесторів, що безпосередньо впливає на економічну стійкість.

Крім того, академічна доброчесність має прямий вплив на стратегію розвитку підприємств, які інтегрують наукові результати у виробничі процеси. Дотримання етичних стандартів у науковій діяльності дозволяє підприємствам мінімізувати ризики впровадження недостовірних або неконкурентоспроможних технологій, скоротити витрати на контроль якості інновацій і забезпечити стабільність бізнес-процесів. Водночас високий рівень доброчесності сприяє формуванню довгострокових партнерств між університетами, науково-дослідними інститутами та комерційними структурами, створюючи умови для сталого трансферу технологій і розвитку інноваційних кластерів на регіональному та національному рівнях.

У сучасних умовах академічна доброчесність є не лише етичним стандартом, а й стратегічним ресурсом економіки підприємства. Вона виконує функцію гаранта достовірності наукових результатів, що передаються у процесі трансферу технологій, і визначає ринкову цінність знань. Доброчесність формує довіру між наукою, бізнесом і державою, знижує трансакційні витрати та підвищує ефективність партнерств. Її дотримання безпосередньо впливає на інноваційну динаміку підприємств і конкурентоспроможність національної економіки загалом. У перспективі академічна доброчесність має розглядатися як елемент національної інноваційної політики та корпоративної стратегії, інтегрований у механізми підтримки стартапів, венчурного інвестування й

комерціалізації наукових результатів. Без високих стандартів доброчесності неможливе створення сталих інноваційних систем, здатних забезпечити економічне зростання на основі знань.