



механізмів створення, управління та комерціалізації науково-технічної продукції сприятиме підвищенню ефективності функціонування наукової сфери та забезпеченню сталого соціально-економічного розвитку.

У доповіді досліджено економічну сутність науково-технічної продукції університетів та наукових установ. Розкрито особливості формування результатів науково-дослідної діяльності, їх інтелектуальний характер та роль у розвитку інноваційної економіки. Обґрунтовано значення комерціалізації наукових розробок, системи трансферу інтелектуальної власності у забезпеченні ефективного використання науково-технічної продукції.

1. Nagy S., Pererva P.G. Compliance principles // *Universum View* 9. Economics and management: conference materials. Vinnytsia: NilanLTD, 2018. P. 89-96
2. Канцедал Н.А., Лега О.В. Інформаційна роль обліку в результативності інвестиційної стратегії аграрних підприємств // *Агросвіт*. 2021. № 11. С. 11–20. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.11.11>
3. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) Economic problems of Intellectual Property // 9-th International scientific Conference “Balance and Challenges”. Miskolc-Lillafüred. 2015. S. 113-124.
4. Перерва П.Г., Кобелєва Т.О., Романчик Т.В. Комплаєнс як фактор інноваційного розвитку підприємства. Інформація та знання в системі управління інноваційним розвитком: монографія. Розд. 5.2 / заг. ред. Ю.С.Шипуліна. Суми : Триторія, 2018. С. 205–220.
5. Pererva, P., Besprozvannykh, O., Tiutlikova, V., Kovalova, V., Kudina, O., & Dorokhov, O. (2019). Improvement of the Method for Selecting Innovation Projects on the Platform of Innovative Supermarket. *TEM Journal*, 8(2), 454-461. <https://doi.org/10.18421/TEM82-19>
6. Перерва, П.Г. Інноваційні технології реструктуризації промислового підприємства. Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу: збірник тез доповідей VIII Міжнар. науково-практ. конф., 25-26 вересня 2014 р. Суми: ТОВ "ДД "Папірус", 2014. С. 119-121.
7. Petro Pererva, Oleksandr Hutsan, Valerii Kobieliiev, Andrii Kosenko and Volodymyr Kuchynskyi (2018). Evaluating elasticity of costs for employee motivation at the industrial enterprises. *Problems and Perspectives in Management*, № 16(1), С. 124-132. DOI: [10.21511/ppm.16\(1\).2018.12](https://doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.12)
8. Перерва П. Г. Підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах синергетичного бенчмаркінгу // *Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка»* : зб. наук. пр. Сер. : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 819. С. 167–174.
9. Pererva P., Gutsan O., Diachenko T. (2017) Motivation of personnel on machine-building enterprise // *Balance and Challenges*, Miskolc-Lillafüred. Miskolc : Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. O. 100-106.
10. Дорогань-Писаренко Л., Безкровний О., Лега О., Песцова-Світалка О. Університетська освіта: навч. посіб. Полтава: ПДАА, 2020. 142 с.
11. Перерва П.Г., Кобелєва Т.О., Ткачова Н.П. Формування кон'юнктури ринку електротехнічної продукції // *Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка»* : зб. наук. праць. Сер. : Проблеми економіки та управління. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 815. С. 118-125





ВОРКУНОВА ОЛЬГА, к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки і фінансів,
ШУМЛІН АНТОН, здобувач вищої освіти
Одеський національний морський університет, м. Одеса

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ПРАЦІ У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сільське господарство України є важливою складовою світової економіки, а також основою забезпечення продовольчої безпеки та національної незалежності. Це також ключова галузь, що забезпечує зайнятість сільського населення, що в свою чергу має значний вплив на збереження сільських територій, їх історичної та культурної цінності.

Ринок праці в сільській місцевості, як складова частина національного ринку праці, функціонує відповідно до загальних принципів його розвитку, що визначає необхідність більш детального вивчення питань регулювання сільського ринку праці через призму загальних наукових досліджень ринку праці.

Згідно з Аналітичною запискою Центру Разумкова, війна збільшує ризики та невизначеність, створюючи бар'єри для вільного переміщення факторів виробництва, зокрема робочої сили, що призводить до руйнування ринкових інститутів та зниження їх ефективності. Економічні труднощі, у поєднанні з високим рівнем внутрішньої мобільності та переміщенням біженців, спричиняють масову втрату робочих місць та доходів [2].

Попри різноманітність підходів до розв'язання проблем ринку праці, стратегічною метою сучасної державної політики у цій сфері залишається підвищення рівня зайнятості населення. Більшість економічно розвинених країн застосовують подібні інструменти регулювання, які можуть бути використані як орієнтири для вдосконалення організаційно-економічних засад регулювання вітчизняного ринку праці у сільській місцевості. До таких належать:

1. Формування системної політики професійної орієнтації, спрямованої на забезпечення узгодженості між ринком освітніх послуг і ринком праці як елементами єдиного механізму регулювання зайнятості через баланс попиту і пропозиції робочої сили;
2. Широке використання інструментів прогнозування та економіко-математичного моделювання у процесі прийняття управлінських рішень;
3. Державна підтримка сільського господарства як стратегічної галузі, що сприяє збереженню та створенню робочих місць у сільській економіці;
4. Забезпечення належних соціально-економічних стандартів життя у сільській місцевості з метою формування привабливих умов для проживання та професійної діяльності фахівців із вищою освітою;
5. Стимулювання розвитку несільськогосподарських видів





економічної діяльності як чинника диверсифікації зайнятості сільського населення.

В умовах воєнного стану ринок праці зазнав суттєвих втрат, а за оцінками експертного середовища, швидке відновлення його показників у короткостроковій перспективі є малоймовірним.

Водночас у період післявоєнної відбудови реалізація комплексу заходів, спрямованих на стабілізацію ситуації на ринку праці, має стати невід'ємною складовою державної політики управління. Особливого значення набуває розроблення ефективних підходів до регулювання ринку праці у сільськогосподарському секторі в умовах економічного оновлення України.

Процес стабілізації ускладнюється появою нових соціально вразливих груп населення, зокрема внутрішньо переміщених осіб, осіб з інвалідністю, ветеранів бойових дій, а також жінок і молоді, які зазнали негативного впливу збройного конфлікту. Це обумовлює необхідність формування дієвих механізмів управління ринком праці, що передбачають удосконалення системи освіти, розвиток професійних компетентностей, підвищення рівня соціального захисту та безпеки населення [1].

Післявоєнний період потребуватиме масштабнішої трансформації економіки порівняно з довоєнним етапом розвитку. Значні втрати трудового потенціалу можуть стати стримуючим чинником відбудови держави за відсутності належних управлінських рішень. У цьому контексті розвиток ринку праці виступає одним із ключових напрямів повоєнної реконструкції, а забезпечення продуктивної зайнятості має інтегруватися в систему соціальної політики відновлення.

Регулювання ринку праці у сільській місцевості здійснюється відповідно до загальних економічних закономірностей, проте має специфічні риси, зумовлені особливостями функціонування аграрного сектору.

До характерних особливостей сільського ринку праці належать [1]:

1. Концентрація попиту на робочу силу переважно у сфері сільськогосподарського виробництва, що зумовлює обмеженість сфер прикладання праці.

2. Поєднання різних форм зайнятості – повної та часткової, постійної й сезонної. Постійна зайнятість притаманна працівникам тваринництва, механізаторам, спеціалістам і управлінському персоналу, тоді як сезонні роботи залучають також студентів, пенсіонерів та інших осіб.

3. Виражена сезонність виробництва, що спричиняє коливання попиту на робочу силу та нестабільність місткості ринку праці.

4. Висока залежність результатів праці від природно-кліматичних умов, біологічних факторів та використання землі як специфічного засобу виробництва, що підвищує рівень ризику отримання запланованого доходу.

5. Менша привабливість умов праці порівняно з промисловістю, збереження значної частки ручної праці, що негативно впливає на імідж аграрної зайнятості та мотивацію молоді.





6. Нижчий середній рівень освіти працівників порівняно з міським населенням за одночасного дефіциту фахівців із вищою освітою.

7. Вищий рівень самозайнятості, зокрема у формі ведення особистих селянських господарств, що виступає важливим чинником зниження безробіття.

8. Специфічні соціально-психологічні характеристики сільських громад, зокрема обмежена мобільність населення та стійкість традиційних цінностей.

Зазначені особливості формують специфічні проблеми функціонування сільського ринку праці, що зумовлює необхідність його регулювання як безперервного процесу управління, спрямованого на забезпечення сталого розвитку трудових відносин у різних сферах сільської економіки.

Застосування організаційних методів у структурі механізму регулювання передбачає створення сприятливого соціально-економічного середовища для суб'єктів ринку, удосконалення систем прогнозування кадрових потреб та впровадження сучасних технологій підготовки і використання фахівців. Економічні методи, своєю чергою, реалізуються через систему стимулів – податкові пільги, пільгове кредитування, конкурентний рівень оплати праці – що мають забезпечити ефективну зайнятість, насамперед серед мешканців сільських територій [3].

Пріоритетними напрямами державної політики у сфері регулювання сільського ринку праці повинні стати: удосконалення механізмів працевлаштування, розвиток гнучких форм зайнятості, посилення інтеграції ринку праці та системи освіти, підвищення ефективності інституцій, орієнтованих на покращення якості життя у сільській місцевості, а також розвиток людського капіталу на основі інноваційних підходів.

1. Півторак А.А. Концептуальні засади удосконалення організаційно-економічного механізму державного регулювання ринку праці у сільській місцевості. Економічний дискурс. 2020. Випуск 4. С. 75–84. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2020-4-8>

2. Про затвердження Основних напрямів реалізації державної політики у сфері зайнятості населення та стимулювання створення нових робочих місць на період до 2022 року : Розпорядження Кабінет Міністрів України від 24 грудня 2019 р. № 1396-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1396-2019-%D1%80#Text> (дата звернення 06.03.2024).

3. Ярова Н.В., Воркунова О.В. Основні форми міжнародної інтеграційної взаємодії. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті* : зб. наук. праць : Одеса. 2022. № 3 (80). С. 16–25. (фахове видання). URL: <https://www.daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/article/view/419>





ГЕРАЩЕНКО ПАВЛО, аспірант

Науковий керівник – **СЕЛІННИЙ МИХАЙЛО**, к.е.н., доцент,

Національний університет «Чернігівська політехніка», м. Чернігів

ДОТРИМАННЯ «ЗОЛОТОГО ПРАВИЛА ЕКОНОМІКИ» ЯК ІНДИКАТОР ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

У межах оцінки ефективності функціонування та організаційно-економічного розвитку аграрних підприємств одним з аналітично розрахункових етапів є моніторинг узагальнюючих фінансово-економічних індикаторів із позиції їх відповідності «золотому правилу економіки». Відповідно до зазначеної концепції, темпи приросту чистого прибутку повинні перевищувати темпи зростання чистого доходу від реалізації продукції, які, своєю чергою, мають бути вищими за темпи нарощування активів підприємства. Така послідовність свідчить про інтенсивний тип розвитку, ефективніше використання ресурсів та підвищення віддачі капіталу [1; 2].

Проведений аналіз динаміки діяльності аграрних підприємств України у 2018–2024 рр. дозволив виявити суттєву варіативність співвідношень ключових показників (табл. 1).

Таблиця 1. Результати моніторингу загальних індикаторів функціонування аграрних підприємств України, 2018-2024 рр., млрд грн.

Найменування показників	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Чистий прибуток аграрних підприємств, млрд грн	68,3	71,0	93,3	81,6	238,8	86,1	63,5	167,4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), млрд грн	467,6	540,5	572,7	624,1	943,5	682,4	782,6	887,3
Активи (майно) підприємств	911,6	983,6	1030,4	1130,3	1344,9	1441,2	1530,6	1722,7
Темп зміни прибутку T_n	-	1,04	1,31	0,87	2,93	0,36	0,74	2,64
Темп зміни виручки від реалізації T_e	-	1,16	1,06	1,09	1,51	0,72	1,15	1,13
Темп зміни активів (майна) підприємства $T_{ак}$	-	1,08	1,05	1,10	1,19	1,07	1,06	1,13
Загальне співвідношення	-	$T_n < T_e > T_{ак}$	$T_n > T_e > T_{ак}$	$T_n < T_e < T_{ак}$	$T_n > T_e > T_{ак}$	$T_n < T_e < T_{ак}$	$T_n < T_e > T_{ак}$	$T_n > T_e = T_{ак}$
Відповідність «золотому правилу співвідношення»	-	частково	так	ні	так	ні	частково	частково

Джерело: сформовано та розраховано автором за даними Держкомстату України

У 2019 та 2021 роках зафіксовано повну відповідність «золотому правилу економіки»: темпи зростання чистого прибутку перевищували динаміку доходу від реалізації та активів, що свідчило про високу результативність господарювання й ефективне використання ресурсного потенціалу.





Натомість у 2020 році відбулося порушення оптимального співвідношення показників, коли зростання активів та виручки не супроводжувалося відповідним приростом прибутку. Особливо критичною стала ситуація у 2022 році – в умовах повномасштабної війни темпи зміни чистого прибутку були значно нижчими за динаміку доходів і активів. Це свідчить про зниження рентабельності діяльності та зростання витратного навантаження на підприємства.

У 2023–2024 рр. спостерігається часткове відновлення структурного співвідношення показників. Хоча у 2024 році темпи приросту прибутку суттєво перевищили динаміку виручки та активів, загальна відповідність «золотому правилу» мала неповний характер через нестабільність попередніх періодів та вплив воєнних ризиків.

Таким чином, результати моніторингу свідчать про циклічність ефективності функціонування аграрних підприємств та високу чутливість галузі до макроекономічних і воєнних шоків [3]. Дотримання «золотого правила економіки» може розглядатися як інтегральний критерій оцінки інтенсивності розвитку та фінансової стійкості аграрного сектору.

Результати аналогічного моніторингу загальних індикаторів функціонування аграрних підприємств України у 2018–2024 рр. у розрізі розмірних груп: великих, середніх, малих підприємств та мікросуб'єктів господарської діяльності дозволили встановити наступне.

Великі аграрні підприємства характеризуються значною мінливістю фінансових результатів. У довоєнний період (2018–2021 рр.) спостерігалось поступове покращення співвідношення темпів зміни показників, а у 2021 році було досягнуто повної відповідності «золотому правилу економіки». Водночас у 2022–2023 рр. відбулося порушення оптимального співвідношення внаслідок різкого зниження темпів зростання прибутку на тлі нарощування активів. У 2024 році ситуація покращилася, що свідчить про відновлення результативності діяльності великих аграрних підприємств.

Середні аграрні підприємства демонструють більш стійку динаміку фінансово-економічних показників. У 2019 та 2021 роках зафіксовано повну відповідність «золотому правилу співвідношення», що вказує на інтенсивний характер розвитку. Разом з тим у 2022 році спостерігалось порушення оптимальної пропорції між темпами зростання прибутку, виручки та активів, а у 2023–2024 рр. відповідність мала частковий характер.

Для малих аграрних підприємств характерна відносно висока чутливість до змін зовнішнього середовища. У 2021 році показники їх діяльності повністю відповідали «золотому правилу економіки», однак у наступні роки зберігалася лише часткова або відсутня відповідність, що пов'язано зі зростанням витрат та обмеженими можливостями ефективного використання активів в умовах воєнних ризиків.

Мікросуб'єкти господарської діяльності продемонстрували найбільш динамічне зростання прибутку у відносному вимірі, особливо у 2020–2021 та





2024 роках. У зазначені періоди темпи приросту чистого прибутку перевищували темпи зростання виручки та активів, що забезпечило повну або часткову відповідність «золотому правилу економіки». Водночас у 2022 році відбулося різке погіршення результативності, що зумовлено кризовими умовами функціонування.

Загалом результати моніторингу свідчать, що відповідність аграрних підприємств України «золотому правилу економіки» має нерівномірний та циклічний характер і суттєво залежить від розміру підприємства та зовнішніх економічних умов. Найбільш стійкими до кризових явищ виявилися середні підприємства, тоді як малі та мікросуб'єкти демонструють вищу варіативність фінансових результатів, але й більший потенціал інтенсивного розвитку у періоди економічної стабілізації.

1. Саблук П. Т., Месель-Веселяк В. Я., Федоров М. М. Економіка аграрних підприємств : підручник. Київ : ІАЕ, 2016. 800 с.
2. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. – Київ : Знання, 2018. 654 с.
3. Аранчій В., Макаренко П., Лесюк В. Оцінювання економічної ефективності та конкурентоспроможності аграрних підприємств. Вісник Полтавського державного аграрного університету. 2024. №2. С. 3-12 <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.2.1>
4. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 2.09.2026 р.).





ГЛЯНЬ ТЕТЯНА, здобувачка третього (освітньо-наукового)
рівня вищої освіти вищої освіти,
Науковий керівник – **АНТОЩЕНКОВА ВІТАЛІНА**, д. е. н., проф.,
професор кафедри глобальної економіки,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

НАЙБІЛЬШІ РИЗИКИ ДЛЯ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Світові економічні загрози та ризики відіграють руйнівну роль, спричиняючи падіння ВВП, розрив логістичних ланцюгів та високу інфляцію. Вони знижують інвестиційну привабливість, збільшують державні борги, посилюють глобальну нерівність та тінізують економіку. Тіньова економіка в свою чергу, блокує ефективне управління та знижує сталий розвиток. Управління цими ризиками є ключовим для стійкості економік.

За даними звіту Всесвітнього економічного форуму (ВЕФ) [1], найбільшими ризиками для світової економіки у 2026 році є геоекономічне протистояння (торговельні війни, тарифи), збройні конфлікти, дезінформація, фрагментація глобальної торгівлі та стрімке зростання державного боргу, що гальмує зростання ВВП. За оцінкою ОЕСР, світове економічне зростання сповільниться з 3,2% у 2025 році до 2,9% у 2026 році, причому глобальна економіка залишиться вразливою. Протягом десятиліть компанії будували ланцюги поставок переважно для мінімізації витрат. Ця умова зараз витісняється низкою факторів: управління геополітичними ризиками; тарифи та санкції; зміна промислової політики, така як домовленості про «френд-шоринг». Френд-шоринг (friend-shoring або friendshoring) – це стратегія перенесення виробництва та ланцюгів постачання товарів до країн, які вважаються політичними та економічними союзниками, поділяють спільні цінності та мають низький рівень ризику конфліктів. Цей підхід спрямований на забезпечення надійності поставок, зниження геополітичних ризиків, зменшення залежності від ненадійних партнерів, та часто виступає альтернативою ефективності на користь економічної безпеки. Це явище являє собою фундаментальну зміну в давніх нормах, що регулюють світову торгівлю. Зіткнувшись із різноманітним тиском, ланцюги поставок часто оптимізуються для політичної безпеки, а не для економічної ефективності. Нові торговельні угоди все частіше укладаються поза межами традиційних багатосторонніх інституцій, формуючи коаліції охочих, які укладають двосторонні або регіональні угоди, а не працюють за встановленими рамками. Водночас поширилися торговельні інтервенції. Частка імпорту країн G20, що охоплюється тарифами, зазнала найбільшого зростання за всю історію моніторингу торгівлі СОТ. Тарифи є поширеним інструментом геоекономічної конфронтації, яка, згідно з останнім звітом Всесвітнього економічного форуму про глобальні ризики, стала головним глобальним ризиком у 2026 році.

Чинні угоди також перебувають під тиском. Зокрема, угода між Сполученими Штатами, Мексикою та Канадою (USMCA) стикається зі





зростаючою невизначеністю, оскільки політичний тиск посилюється в усіх трьох країнах. Тим не менш, продовжують з'являтися нові угоди, які ще більше змінять торговельний ландшафт. Угода про вільну торгівлю між ЄС та Меркосур, після більш ніж двох десятиліть переговорів, нарешті, схоже, близька до ратифікації. Канада та Китай також уклали нову торговельну угоду, орієнтовану на поставку електромобілів. Такий розвиток подій свідчить про те, що торгівля не зазнає краху, але їй доведеться зіткнутися з тривалим і незручним періодом адаптації, оскільки світовий економічний порядок перебудовується відповідно до нових політичних реалій. Основні ризики на 2026 рік, за інформацією Всесвітнього економічного форуму подано в табл. 1.

Таблиця 1 - Основні групи ризиків у 2026 році

Ризики	Характеристика
Геоекономічна конфронтація	торговельні війни, санкції та обмеження інвестицій, особливо між США та Китаєм, руйнують логістичні ланцюги.
Збройні конфлікти	війна в центрі Європи та конфлікти на Близькому Сході посилюють глобальну нестабільність
Боргова криза	держборг розвинених країн стає критичним, що потребує жорсткої фінансової політики та зменшує можливості для зростання
Технологічна бульбашка	ризик переоцінки акцій технологічних компаній та кіберризиків, пов'язаних з розвитком штучного інтелекту
Кліматичні зміни	екстремальні погодні явища залишаються в топі довгострокових загроз.

Очікується, що світове економічне зростання сповільниться, а Єврозона зіштовхнеться з труднощами через високі ціни на енергоносії та демографічні проблеми [2]. Багатостороння система перебуває під тиском. Зниження довіри, зменшення прозорості та поваги до верховенства права, а також посилення протекціонізму загрожують давнім міжнародним відносинам, торгівлі та інвестиціям і збільшують схильність до конфліктів. Збройні конфлікти між великими державами залишається вічно актуальним ризиком, який може призвести до серйозних та тривалих наслідків для світової економіки. Втручання Росії в Україну у 2022 році яскраво продемонструвало це: війна спричинила енергетичні шоки по всій Європі, порушила світове постачання продовольства, прискорила фрагментацію торговельних мереж і змусила уряди перенаправити сотні мільярдів на оборонні витрати. Конфлікт триває вже п'ятий рік без чіткого вирішення, а опитування експертів Ради з міжнародних відносин 2026 року оцінило загострення російсько-української війни, як високоймовірну та надзвичайно непередбачену наслідкову ситуацію з численними жертвами.

Економічні наслідки виходять далеко за межі безпосередніх воєнних дій: волатильність цін на енергоносії, перебої в ланцюгах поставок критично важливих ресурсів та альтернативні витрати, пов'язані зі збільшенням витрат на оборону (члени НАТО нарощують цільовий показник військових витрат у 5% ВВП). Крім того, більший рівень невизначеності змушує підприємства





відкладати капітальні витрати, а інвесторів вимагати вищих премій за ризик. Воєнний конфлікт на Близькому Сході і як наслідок, блокування Іраном Ормузької протоки, перекрило шлях для 20% світових поставок нафти, спричинивши різкий стрибок цін на енергоносії. Це створює загрозу глобальній економіці, підвищує страхові тарифи та порушує контейнерні перевезення. Тайванська протока залишається джерелом занепокоєння, оскільки Китай продовжує військовий, економічний та політичний тиск на Тайвань, і експерти оцінюють цю непередбачену ситуацію як таку, що має приблизно однакову ймовірність спричинити серйозну кризу за участю Сполучених Штатів та регіональних держав. Провокації Росії в «сірій зоні» проти членів НАТО, включаючи кібератаки, вторгнення дронів та саботаж інфраструктури, посилюються та можуть перерости в пряме протистояння. Північна Корея опинилась у зоні найвищої небезпеки після випробувань своїх найпотужніших міжконтинентальних балістичних ракет [3]. Військові операції США по всьому світу, кожен з них являє собою потенційне джерело значних економічних потрясінь. Ключовий ризик полягає в тому, що геополітична напруженість не обов'язково повинна призводити до відкритої війни для збільшення витрат; сама по собі стійка невизначеність гальмує інвестиції, торгівлю та зростання, значно впливає на екологічну стійкість.

Технологічний розвиток та нові інновації створюють можливості з величезними потенційними перевагами від охорони здоров'я та освіти до сільського господарства та інфраструктури, але також призводять до нових ризиків у різних сферах. Дезінформація залишається гострою глобальною проблемою, оскільки вона стала дешевою, масштабною та надзвичайно технологічною. Дезінформація б'є по фундаменту суспільства – довірі. Дезінформація – це некінетична зброя, яка діє на рівні підсвідомості цілих націй. Алгоритми соцмереж підсовують нам контент, який підтверджує наші упередження. Це створює замкнені спільноти, де дезінформація циркулює без жодного критичного фільтра, радикалізуючи людей.

Суспільна та політична поляризація, геоекономічна напруженість поглибилася, посилюючи ризики розмивання соціально-екологічного прогресу. Країни все більше надають пріоритет національним інтересам над колективними. Однак історія нагадує нам, що порядок можна відновити, якщо нації обернуть стратегічну співпрацю навіть в умовах конкуренції. Вирішення глобальних проблем людства – це спільна відповідальність глобальної спільноти в умовах дієвості міжнародного права та рівності усіх учасників.

1. WEF. Global Risks Report 2026. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2026/>

2. З якими викликами стикнеться світова економіка 2026 року – експерти. Закон і бізнес. URL: <https://zib.com.ua/ua/170647-z-yakimi-viklikami-stiknetsya-svitova-ekonomika-2026-roku-e.html>

3. GMK Center. Економіка у світі та в найбільших партнерів України у 2026 році URL: <https://gmk.center.ua/posts/krykhka-stijkist-ekonomika-u-sviti-ta-v-najbilshykh-partneriv-ukrainy-u-2026-rotsi/>





ГОНЧАРЕНКО АРТЕМ, аспірант

Науковий керівник – **ШПИКУЛЯК ОЛЕКСАНДР**,

д.е.н., професор, член-кор. НААН,

Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки», м. Київ

«ЗЕЛЕНА» ЕНЕРГЕТИКА ЯК ЧИННИК ЕНЕРГЕТИЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТА РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується посиленням енергетичних, кліматичних та геополітичних ризиків. Для України питання трансформації енергетичної моделі набуло особливої ваги в умовах повномасштабної війни, коли енергетична безпека стала складовою національної безпеки та базовою умовою функціонування територіальних громад.

Залежність від викопних видів палива, зростання вартості енергоресурсів та системні руйнування енергетичної інфраструктури актуалізують необхідність прискореного розвитку відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) як основи децентралізованої та стійкої енергосистеми.

Концепція «зеленої» енергетики сформувалася у другій половині XX ст., однак її практичне масштабування відбулося вже у XXI столітті. Сучасні наукові підходи трактують її як:

- систему виробництва енергії з невичерпних природних ресурсів;
- інструмент декарбонізації економіки;
- складову зеленої економіки;
- механізм забезпечення енергетичної незалежності.

Особливої трансформації зміст зеленої енергетики зазнав після 2022 року: її пріоритет змістився від екологічної до безпекової та економічної функції.

У довоєнний період Україна демонструвала високі темпи зростання потужностей ВДЕ. Найбільш динамічним сегментом стала сонячна енергетика, значно зросли потужності вітрової та біоенергетики.

Протягом 2010–2021 рр.:

- частка ВДЕ у структурі енергопостачання зросла більш ніж утричі;
- найвагомішу частку забезпечувала біоенергетика;
- стрімко збільшувалася генерація домогосподарств.

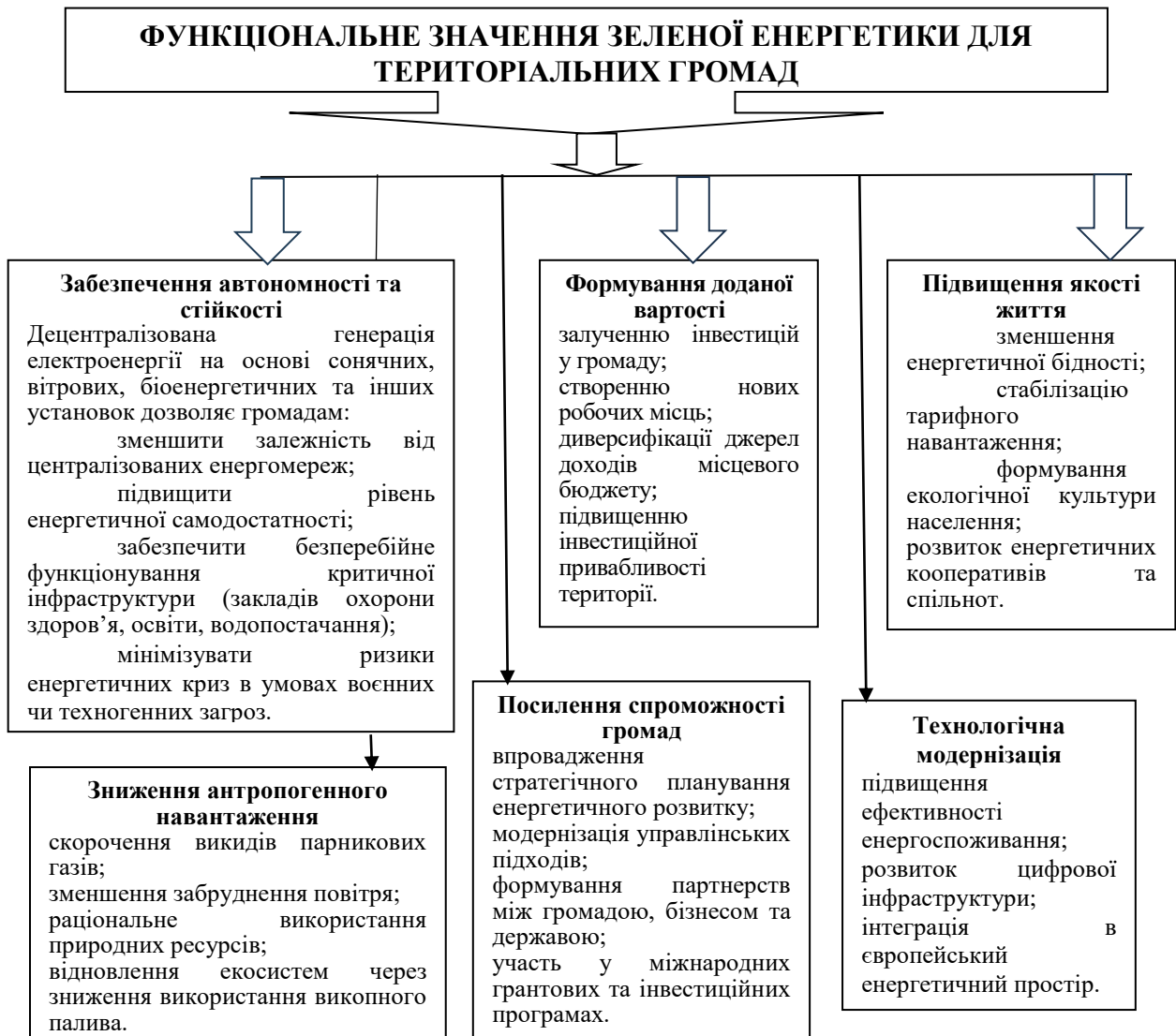
Попри суттєві втрати інфраструктури після 24 лютого 2022 року, сектор продовжує розвиватися. У 2022–2023 рр. введено нові об'єкти сонячної, вітрової та біоенергетики, а частка виробництва електроенергії з ВДЕ зросла до близько 20%. Це свідчить про адаптивність сектору та його стратегічну значущість.

Розвиток відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) на рівні територіальних громад виходить далеко за межі суто енергетичної функції. У сучасних умовах «зелена» енергетика трансформується в багатовимірний інструмент соціально-економічного розвитку, підвищення безпеки та забезпечення довгострокової стійкості місцевих систем господарювання [1].





Стисло функціональне значення зеленої енергетики для територіальних громад представимо наступним чином (рис. 1.).



Розвиток ВДЕ на локальному рівні виконує низку системних функцій:

1. Енергетична автономія – децентралізована генерація дозволяє громадам зменшити залежність від централізованих мереж, що критично важливо в умовах воєнних ризиків.

2. Економічна стабілізація – інвестиції у ВДЕ формують додану вартість, створюють робочі місця та розширюють дохідну базу місцевих бюджетів.

3. Соціальний ефект – підвищується доступність енергоресурсів, формується екологічна культура населення, покращуються умови життя.

4. Синергія з аграрним сектором – сільське господарство як багатфункціональна система здатне поєднувати виробничу діяльність із використанням відновлюваних джерел енергії, створюючи екологічні та економічні мультиплікативні ефекти [2].

Євроінтеграційний курс України передбачає імплементацію оновленої Директиви RED III та поступове доведення частки ВДЕ до рівня, співставного з





європейськими стандартами [4].

Національні стратегічні документи передбачають:

- зростання частки ВДЕ до 2030 року;
- розвиток розподіленої генерації;
- створення зон прискореного впровадження ВДЕ;
- підтримку енергетичних спільнот.

Інституційні та організаційні виклики

Перехід до моделі енергонезалежних громад потребує:

- удосконалення регуляторної бази;
- розвитку механізмів фінансування;
- впровадження систем накопичення енергії;
- реорганізації централізованих енергетичних систем;
- застосування ризик-орієнтованого підходу до управління

енергобезпекою.

Особливо перспективним напрямом є створення енергетичних спільнот, що дозволяє поєднати економічну доцільність із соціальною згуртованістю громади.

Зелена енергетика в сучасних умовах трансформується з екологічної ініціативи у стратегічний інструмент забезпечення енергетичної стійкості, економічної стабільності та розвитку територіальних громад [3].

Для України її подальший розвиток є не лише складовою кліматичної політики, а й необхідною умовою:

- збереження економічного потенціалу,
- відновлення сільських територій,
- інтеграції до європейського енергетичного простору,
- підвищення якості життя населення.

Таким чином, впровадження ВДЕ на локальному рівні має розглядатися як стратегічний напрям повоєнної трансформації та сталого розвитку держави.

1. Михайлова Л., Семенишина І., Шпатакова О. Зелена енергетика як чинник енергетичної незалежності України. *Економіка та суспільство*. 2023. (47). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-10>
2. Огданська О., Чернобривець С. Перспективи зеленої енергетики в контексті геополітичних змін. *Економіка та суспільство*. 2024. (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-82>
3. Колодійчук І.А., Куртяк М.Б. Соціально-економічні передумови переходу до зеленої економіки в регіонах України. *Науково-практичний журнал «Регіональна економіка»*. 2024. №2. С. 67–75. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-2-6>
4. Шпикуляк О.Г., Шеленко Д.І. Організаційно-інституційна адаптація аграрного підприємництва до засад Європейського Зеленого Курсу в умовах міжнародної економічної інтеграції. *Бізнес-навігатор*. Вип. 3 (76). 2024. С. 352-360. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-60>.





ГОРБАТЮК ЛЮДМИЛА, к.е.н, доцент, завідувач кафедри економіки і маркетингу,
ТОМАЄВ ГЕОРГІЙ, КУЛМАНАКОВ ДМИТРО, здобувачі наукового ступеня доктора філософії спеціальності 051 «Економіка»
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», м. Полтава

ОСНОВНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРШІ КРОКИ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ НА ШЛЯХУ ДО ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Сільське підприємництво в умовах війни в країні та посилення інтеграційних процесів у Європейському Союзі набуває особливої уваги як чинник забезпечення конкурентоспроможності національної економіки, повоєнної розбудови сільських територій та підвищення рівня життя населення в цілому [1]. Водночас інноваційний розвиток аграрного сектору стримується низкою інституційних бар'єрів, серед яких: війна в країні, недосконалість нормативно-правової бази, дефіцит кваліфікованих працівників, недостатній рівень розвитку ринкової та інноваційної інфраструктури, обмежений доступ суб'єктів малого та середнього підприємництва до фінансових ресурсів, сучасних технологій.

Незважаючи на об'єктивні негативні фактори впливу, зокрема продовження повномасштабної війни, Україна демонструє наступний поступ в роботі над адаптацією чинного законодавства до регуляторного поля Європейського Союзу та системними реформами в агросекторі [2]. В уряді такий прогрес за останні роки отримав найвищу оцінку.

Ольга Трофімцева, координаторка сектору АПК Ukraine Facility Platform, назвала прогрес зі змінами в українському законодавстві, що стосуються євроінтеграційного руху, з точки зору кількості законодавчих ініціатив «досить пристойним». Серед основних досягнень вона вказує наступні: створення Виплатної агенції, ухвалення Національної стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій до 2030 року та операційного плану до неї до 2027 року [3].

Основні виклики на шляху до євроінтеграції включають: модернізацію сільськогосподарського виробництва у відповідності високим екологічним та технічним стандартам ЄС, захист інтересів вітчизняних виробників у перехідний період. Додатковими викликами являється захист прав людини відповідно до норм ЄС.

На початку березня 2026 р. відбулася зустріч аграрних асоціацій, до якої долучилися голова Комітету з питань аграрної та земельної політики Олександр Гайду та Перший заступник Голови Верховної Ради України Олександр Корнієнко. Тема зібрання: «Євроінтеграція. Ключові виклики для аграрного сектору України». В ході наради вітчизняні аграрії представили органам державної влади можливий підхід, який стосується принципових «червоних ліній» у процесі інтеграції до ЄС [4]. Насамперед це стосується визначення дозволеного переліку діючих речовин у засобах захисту рослин.





Основні питання зустрічі зазначені на рис. 1:

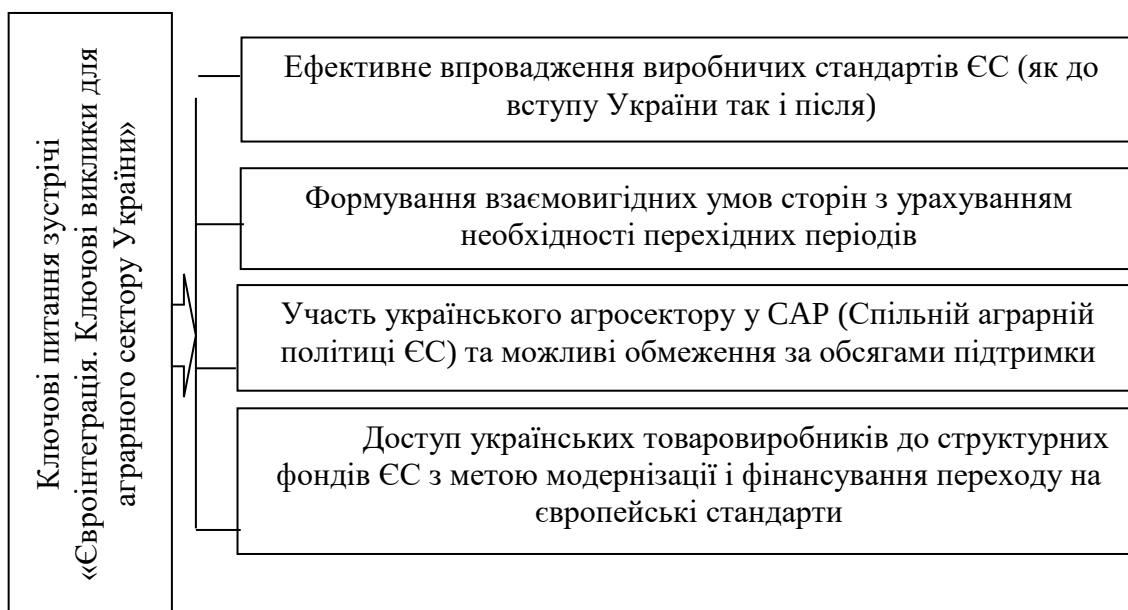


Рис. 1. Ключові питання зустрічі «Євроінтеграція. Ключові виклики для аграрного сектору України», березень 2026 р.

Джерело: [4]

Окрім цього, під час зустрічі обговорювалися «мінімальні» умови злиття аграрного сектору в ЄС, дотримання яких сприятиме очікуваному, збалансованому та економічно стійкому процесу інтеграції українського агробізнесу. Зокрема, аграрні асоціації наголошують на необхідності впровадження перехідного періоду, протягом якого українські стандарти та вимоги до виробництва сільськогосподарської продукції мають бути повністю узгоджені з діючими нормами ЄС [4].

Україна поступово імплементує Європейські директиви щодо сільського господарства та безпеки харчових продуктів, що в свою чергу має вплив на регулювання підприємницької діяльності. Практичне впровадження інституціонального підходу в аграрній сфері України включає: сертифікацію продукції за європейськими стандартами, що скорочує витрати на повторні перевірки, знижує експортні ризики; земельну реформу та створення ринку землі, де чіткі правила обігу зменшують трансакційні витрати під час купівлі-продажу та оренди; державні програми підтримки вітчизняних фермерів, які знижують фінансові ризики та стимулюватимуть впровадження інновацій.

Отже, інституціоналізм засвідчує, що ефективна інтеграція аграрного сектору України в ЄС залежить не лише від технологій та фінансового забезпечення. Перш за все, вона передбачає побудову ефективних інституцій, які сприятимуть зниженню трансакційних витрат, забезпечуючи при цьому передбачуваність ринкових відносин, стимулювання інвестиційно-інноваційного розвитку, підтримку сталого розвитку агробізнесу у відповідності до стандартів ЄС. Створення сильних інституцій у





довгостроковій перспективі стане основою успішної реалізації реформ, які сприятимуть ефективному соціально-економічному розвитку країни та її євроінтеграції.

1. Пискливець В. В. Інституційні засади інноваційного розвитку сільського підприємництва України в контексті євроінтеграції. *Економіка та суспільство*, 2025. Вип. 78. URL: [file:///C:/Users/Vita/Downloads/6548-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-6457-1-10-20251004%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Vita/Downloads/6548-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-6457-1-10-20251004%20(3).pdf).
2. Трофімцева О. Євроінтеграція агросектору: що зробити або посилити переговорні позиції, 2024. URL: <https://ces.org.ua/european-integration-of-the-agricultural-sector/>.
3. Україна досягла значного прогресу в аграрній євроінтеграції, але поки тільки на папері. *Гаряча агрополітика*. URL: <https://agropolit.com/news/30718-ukrayina-dosyagla-znachnogo-progresu-v-agrarniy-yevrointegratsiyi-ale-poki-tilki-na-paperi>
4. Агроспільнота України представила спільну позицію щодо умов євроінтеграції агросектору в ЄС. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/271089.html.





ГРЕНДУС ВЕРОНІКА, здобувач вищої освіти

ТЕСЛЯ СОФІЯ, к.е.н., доцент,

доцент кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту

Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

МЕХАНІЗМИ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ПІДПРИЄМСТВ

Інвестиції виступають ключовим фактором економічного розвитку підприємства, забезпечуючи не лише залучення фінансових ресурсів, а й сприяючи впровадженню інновацій, освоєнню нових ринків і підвищенню конкурентоспроможності. У сучасних умовах глобалізації та посилення конкурентної боротьби підприємства змушені активно шукати різноманітні джерела зовнішнього фінансування, щоб підтримувати стабільне зростання та оперативної адаптації до змін [4, с. 10]. Питання залучення інвестицій для реалізації стратегічних цілей набуває особливої ваги на тлі жорстких світових фінансових умов, технологічних змін та підвищених вимог до ефективного управління капіталом.

У науковій літературі поняття «інвестиції» розглядається як широкий економічний механізм, що включає фінансові, технологічні й організаційні ресурси, спрямовані на забезпечення довгострокового економічного зростання. Інвестиції є не лише засобом накопичення капіталу, а й важливим джерелом трансферу технологій, знань та управлінського досвіду [2, с. 7]. Залучення капіталу дає змогу підприємствам змінювати свої виробничі потужності, оптимізувати структуру витрат і впроваджувати інноваційні проекти, формуючи основу для підвищення рентабельності та підтримання фінансової стійкості.

Механізми залучення інвестицій на підприємство можна класифікувати за різними критеріями – залежно від джерела капіталу, форми участі інвестора, ступеня ризику та очікуваної віддачі. Одним із класичних підходів є розширення власного капіталу підприємства через випуск акцій на фондових ринках або організацію вторинної емісії, що дає змогу залучити додаткові ресурси від широкого кола інвесторів. Такий механізм особливо актуальний для фінансово стабільних підприємств, які демонструють динаміку ефективної діяльності і здатні запропонувати інвесторам привабливу перспективу доходу. Випуск цінних паперів відкриває підприємству доступ до міжнародних ринків капіталу, підвищує його ліквідність і сприяє покращенню корпоративного іміджу на міжнародній арені.

У сфері прямих іноземних інвестицій (ПІІ) сучасні дослідження підкреслюють їхню особливу значущість як джерела зовнішнього капіталу та стратегічного активу, що створює мультиплікативний ефект для підприємств завдяки інтеграції інноваційного потенціалу та практичного міжнародного досвіду іноземних інвесторів. Науковці зазначають, що підприємства з високою інвестиційною привабливістю здатні залучати не тільки класичних





інституційних інвесторів, а й стратегічних партнерів, що зацікавлені у довгостроковому співробітництві [1].

Варто зазначити, що одним із ключових методів активізації інвестиційної діяльності є реалізація державної політики у сфері залучення капіталу [3, с. 420]. На рівні підприємства це може реалізовуватися через участь у державних програмах підтримки інвестиційних проєктів, використання пільгового оподаткування, участь у публічно-приватних партнерствах та отримання гарантій держави щодо повернення інвестицій. Такий підхід зменшує ризики інвесторів та збільшує привабливість підприємства як об'єкта вкладення. Науковці та особливо практики відзначають необхідність комплексного підходу (інституційно-правового, бюджетно-податкового та фінансового) для стимулювання ефективного притоку іноземного капіталу на всіх рівнях [3, с. 420].

Серед ефективних інструментів взаємодії з ринком капіталу виділяють також створення спільних підприємств, венчурних фондів і платформ для інтеграції приватного та державного капіталу. Спільні підприємства дають змогу розподілити ризики між внутрішнім керівним складом підприємства та іноземними партнерами, забезпечуючи при цьому доступ до нових технологій та управлінського досвіду [4, с. 11]. Венчурні фонди й бізнес-ангели активно підтримують інноваційні проєкти та стартапи, які мають високий потенціал росту, але не завжди здатні залучити класичні форми фінансування через банки чи фондові ринки.

Універсальним механізмом залучення зовнішнього капіталу є використання інноваційних фінансових інструментів. Зокрема, такі способи як корпоративні облігації, кредитні лінії міжнародних банківських структур, паї інвестиційних фондів та інструменти фінансування на умовах проєктного кредитування дають змогу підприємствам диверсифікувати джерела фінансування і зменшити залежність від одного типу інвестора. Застосування інструментів капітального ринку нового покоління дає змогу оптимізувати структуру капіталу підприємства та забезпечити гнучкість у стратегічному плануванні ресурсів для реалізації довгострокових стратегій.

Крім традиційних методів, у сучасному світі з'являються нові шляхи залучення інвестицій. Зокрема, цифрові платформи фінансування (краудфандинг), використання блокчейн-технологій для залучення капіталу та інструменти фінансування на основі криптовалютних активів надають підприємствам доступ до ширшого кола інвесторів. Ці інноваційні моделі дають змогу знизити трансакційні витрати, підвищити прозорість угод і створити нові механізми взаємодії між підприємством та інвесторами.

Таким чином, механізми залучення інвестицій задля забезпечення сталого економічного розвитку підприємства охоплюють як традиційні механізми, так і сучасні інструменти фінансування. Ефективність реалізації інвестиційної стратегії залежить від своєчасної ідентифікації та реальної оцінки ризиків, здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а також





від якості корпоративного управління та інноваційної політики. Інвестиції сприяють формуванню конкурентних переваг, підвищенню ефективності діяльності підприємства та його здатності до швидкого реагування на виклики майбутнього.

1. Китайчук Т. Інвестиційна привабливість: теоретичний аналіз та впливові фактори. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2781/2701> (дата звернення: 10.03.2026).
2. Кришталь Г. О., Дмитренко Г. А., Каліна І. І. Залучення іноземних інвестицій в національну економіку держави. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. Економічні науки. 2021. Вип. 2 (61). С. 5-10. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/1068/1580> (дата звернення: 10.03.2026).
3. Раманова Ю. С. Механізм підвищення ефективності залучення іноземних інвестицій в економіку України. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2017. № 14. С. 417-422. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108723/10367> (дата звернення: 11.03.2026).
4. Loi A. Identification of investment attraction strategies to increase the economic potential of a trading enterprise. *Economics, Entrepreneurship, Management*. 2023. Vol. 10, No. 1. P. 8-16. URL: https://www.researchgate.net/publication/373288183_Identification_of_investment_attraction_strategies_to_increase_the_economic_potential_of_a_trading_enterprise/fulltext/64e4df820453074fbda778c7/Identification-of-investment-attraction-strategies-to-increase-the-economic-potential-of-a-trading-enterprise.pdf (дата звернення: 12.03.2026).





ГРИЦЕНКО НАТАЛЯ к.е.н., доцент,

доцент кафедри транспортні системи та логістика

КОЗОДОЙ ДМИТРО к.т.н., доцент,

доцент кафедри охорони праці та навколишнього середовища

Український державний університет залізничного транспорту, м. Харків

ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОХОРОНИ ПРАЦІ НА ТРАНСПОРТНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Забезпечення безпеки та здоров'я працюючого населення є однією з найважливіших та невід'ємних систем життєзабезпечення для будь-якого підприємства. Охорона праці є головною складовою яка забезпечує безпечні умови праці, що фізично не можливо без фінансування, без економічного забезпечення. Сучасні вимоги диктують нові правила по економічному забезпеченню охорони праці на транспортних підприємствах. Актуальність питання полягає в рішенні основних питань виконання законодавчих вимог і соціальної відповідальності. З метою визначення та структурування процесу економічного забезпечення охорони праці на транспортному підприємстві виникає необхідність створити інноваційну модель, яка врахує всі особливості даного питання.

Мета моделі економічного забезпечення охорони праці на транспортному підприємстві полягає у мінімізації економічних втрат від аварій, простоїв і штрафів. Доцільність практичного застосування моделі полягає у зниженні виробничого травматизму та профзахворювань, а також підвищенні надійності перевізного процесу.

Економічне забезпечення охорони праці полягає головним чином у превентивності, тобто фінансування націлено в попередженні, а не на ліквідацію наслідків. Звичайно ж обсяг фінансування залежить від рівня небезпеки, що на транспортних підприємствах грає важливе значення. Принципи моделі повинні враховувати системність заходів та мотивацію персоналу. Тобто охорона праці безпосередньо повинна бути інтегрована в загальне управління транспортного підприємства, а працівники повинні розуміти, що безпека, це є їх особистою вигодою, а не забаганкою керівництва.

Авторами пропонується інноваційна модель економічного забезпечення охорони праці на транспортне підприємство, яка об'єднує всі складові що впливають на систему фінансування питань з охорони праці та об'єднують гнучке практичне застосування її на будь якому транспортному підприємстві (рис.1). Структура економічної моделі охорони праці транспортного підприємства повинна включати в себе дві основних складові: джерело фінансування; напрямки витрат на охорону праці. Відомо, що в Україні фінансування охорони праці є відповідальністю роботодавця. Для підприємств, що перебувають на бюджетній підтримці, витрати покриваються з бюджетних коштів. Обов'язкові витрати встановлені на рівні щонайменше 0,5% від фонду оплати праці для підприємств та 0,2% для бюджетних установ [1].



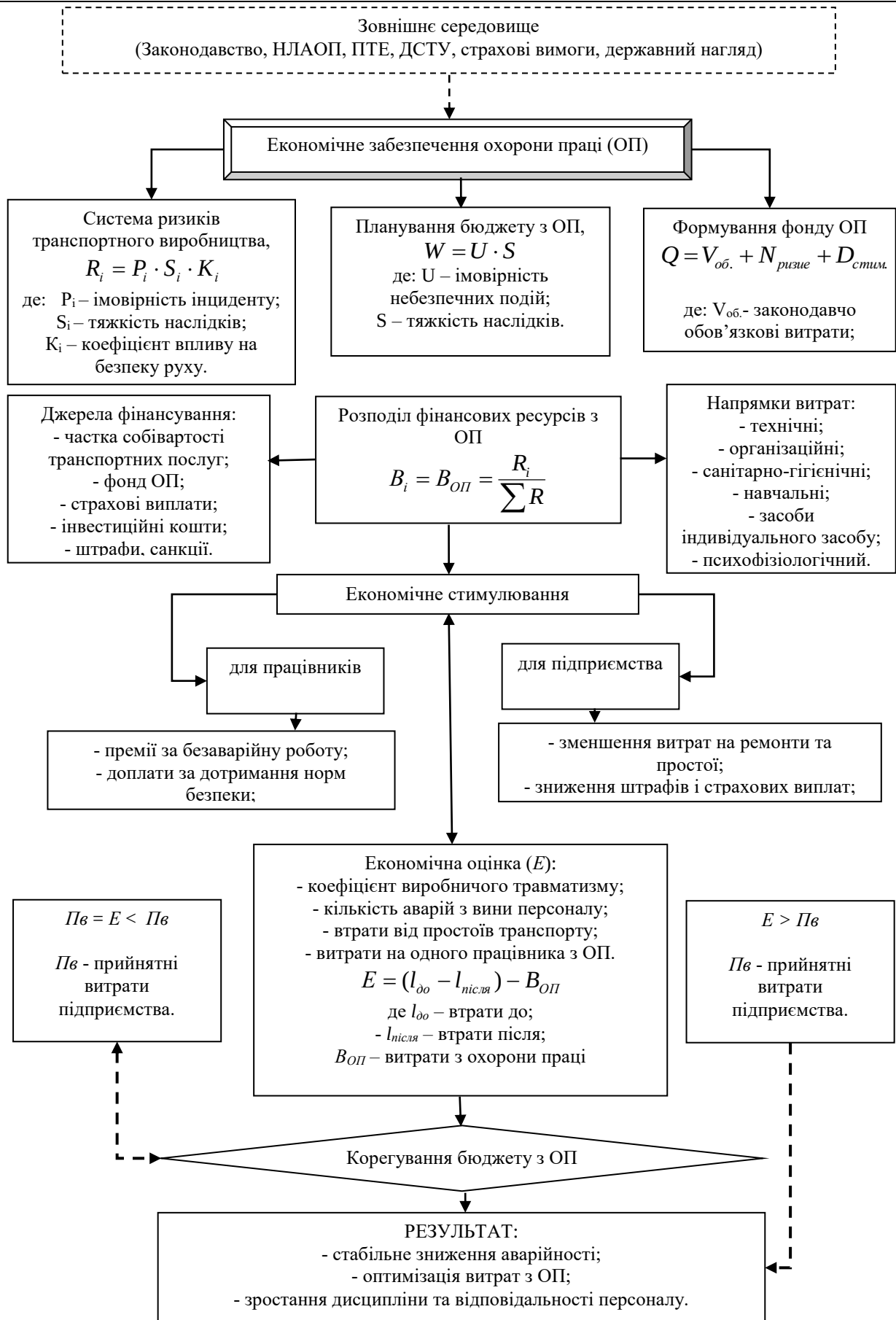


Рис. 1 – Модель економічного забезпечення охорони праці на транспортному підприємстві





Крім того, джерелами фінансування є цільові страхові виплати. На транспортних підприємствах джерелом фінансування також виступає частина собівартості транспортних послуг, страхові виплати та компенсації, іноді інвестиції та штрафні санкції, які перерозподіляють на заходи з охорони праці. Напрямки економічних витрат на охорону праці складаються з шести основних векторів: технічний; організаційний; санітарно-гігієнічний; навчальний; заходи індивідуального захисту; психофізіологічний. Кожен з цих векторів має свій особистий зміст. Технічний вектор відповідає за модернізацію транспортних засобів, системи безпеки, що охоплює широкий спектр публічних та приватних ресурсів, основними з яких є державний бюджет, соціальне страхування, гранти, благодійність та кошти суб'єктів підприємницької діяльності транспортної галузі. Фінансування на діагностику включає в себе колективні договори, державні або місцеві бюджети та інші законні кошти. Технічний вектор економічного забезпечення спрямовується на превентивні заходи боротьби з ризиками та вкладання інвестиції у технічну та кадрову захищеність працівників транспортних підприємств. Організаційний вектор економічного забезпечення охорони праці включає в себе фінансування на інструктажі, аудит та сертифікацію. Санітарно-гігієнічний – спрямований на фінансове забезпечення медоглядів працівників та створення умов праці водіїв та технічного персоналу. Навчальний вектор фінансування охорони праці спрямований на підвищення кваліфікації та фахові тренажери. Психофізіологічний фінансовий вектор забезпечує режим праці та відпочинку, тобто націлений на контроль втоми працівників у відповідності виконуваних робіт.

В умовах підвищеної небезпеки виробничих процесів транспорту така модель дозволяє поєднати вимоги законодавства з економічними інтересами підприємства. Застосування моделі забезпечує раціональний розподіл фінансових ресурсів на основі оцінки професійних ризиків для різних категорій персоналу, що безпосередньо впливають на безпеку руху. Це дає можливість спрямовувати кошти насамперед на ті підрозділи та види робіт, де ймовірність аварій, травматизму або значних економічних втрат є найвищою.

Модель також потрібна для підвищення економічної ефективності діяльності підприємства, оскільки інвестування в охорону праці зменшує втрати від транспортних подій, простоїв рухомого складу, штрафних санкцій і компенсаційних виплат. Таким чином, витрати на охорону праці розглядаються не як додаткові витрати, а як економічно доцільні інвестиції в стабільність і надійність роботи залізничного транспорту.

1. Теоретичні передумови економічного забезпечення охорони праці на транспортних підприємствах: Зб. наук. праць УкрДУЗТ, Вип. 212, м.Харків, 2025. С.274-281. URI: <https://doi.org/10.18664/1994-7852.212.2025.336517>





ГУЛИК ТЕТЯНА, к.е.н, доцент,

доцент кафедри економіки та підприємництва ім. Т.Г. Беня,

БОДНЯ ДМИТРО, аспірант

ННІ «ДМетІ» Український державний університет науки і технологій, м.Дніпро

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ, ІНВЕСТИЦІЯМИ ТА СТРУКТУРОЮ КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА КЛІЄНТСЬКОГО КАПІТАЛУ

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності, посиленням конкуренції та швидкими технологічними змінами. У таких умовах особливого значення набуває ефективне управління інноваціями, інвестиціями та структурою капіталу як взаємопов'язаними елементами забезпечення сталого розвитку підприємства. Додатковим фактором, що впливає на довгострокову конкурентоспроможність, виступає клієнтський капітал, який відображає рівень довіри, лояльності та взаємовідносин із споживачами [1,с.135]..

Інновації є ключовим драйвером розвитку підприємства, оскільки вони забезпечують оновлення продукції, вдосконалення технологій та підвищення ефективності бізнес-процесів. В умовах сталого розвитку інноваційна діяльність повинна враховувати не лише економічний ефект, але й екологічні та соціальні аспекти. Це передбачає впровадження ресурсозберігаючих технологій, цифрових рішень та моделей управління, що мінімізують негативний вплив на довкілля. Інновації також сприяють формуванню доданої вартості та зміцненню позицій підприємства на ринку.

Інвестиції виступають фінансовою основою реалізації інноваційних проєктів. Ефективне управління інвестиціями передбачає обґрунтований вибір напрямів вкладення капіталу, оцінку ризиків та прогнозування очікуваної віддачі. У сучасних умовах важливим є баланс між короткостроковою ліквідністю та довгостроковими стратегічними цілями підприємства. Інвестиційні рішення повинні враховувати рівень невизначеності зовнішнього середовища, а також потенційний вплив на стійкість бізнесу.

Структура капіталу підприємства є одним із ключових факторів фінансової стабільності та ефективності діяльності. Вона відображає співвідношення між власним і позиковим капіталом та впливає на вартість підприємства, рівень фінансового ризику і можливості залучення додаткових ресурсів. Оптимізація структури капіталу полягає у досягненні такого співвідношення джерел фінансування, яке забезпечує мінімізацію вартості капіталу та максимізацію ринкової вартості підприємства. У цьому контексті важливим є врахування вартості позикових ресурсів, податкових ефектів та фінансових ризиків [2,с.105].

Клієнтський капітал відіграє значну роль у формуванні стійких конкурентних переваг підприємства. Він включає в себе нематеріальні активи, пов'язані з відносинами з клієнтами, рівнем їхньої задоволеності, довіри та лояльності [3,с.123, 4]. Високий рівень клієнтського капіталу сприяє





стабільності доходів, зниженню витрат на залучення нових споживачів та підвищенню ефективності маркетингових стратегій. Інвестиції в розвиток клієнтського капіталу можуть включати впровадження CRM-систем, покращення якості обслуговування та персоналізацію пропозицій [5].

Взаємозв'язок між інноваціями, інвестиціями, структурою капіталу та клієнтським капіталом проявляється у необхідності комплексного підходу до управління підприємством. Інноваційні проекти потребують інвестиційного забезпечення, яке, у свою чергу, залежить від структури капіталу. Ефективна структура капіталу дозволяє зменшити вартість залучених ресурсів і підвищити інвестиційну привабливість підприємства. Водночас розвиток клієнтського капіталу сприяє формуванню стабільного грошового потоку, що позитивно впливає на інвестиційні можливості [1].

У контексті сталого розвитку підприємства важливо забезпечити гармонійне поєднання економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки. Це вимагає від менеджменту впровадження стратегічного підходу до управління ресурсами, орієнтації на довгострокові результати та врахування інтересів усіх зацікавлених сторін. Інтеграція інноваційної діяльності, інвестиційної політики та оптимізації структури капіталу дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечити стійкий розвиток. Таким чином, управління інноваціями, інвестиціями та структурою капіталу є взаємопов'язаними процесами, що визначають ефективність функціонування підприємства в умовах сучасної економіки. Включення клієнтського капіталу до системи управління дозволяє підвищити конкурентоспроможність і забезпечити довгострокову стабільність бізнесу. Комплексний підхід до цих елементів є необхідною умовою досягнення цілей сталого розвитку та успішної діяльності підприємства в динамічному ринковому середовищі.

1. Гулик Т. В., Кербікова А. С., Дрофа Є. А. Аналіз наукової інформації та критичний аналіз наявних методичних положень про вплив ризику на ефективність інвестицій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. № 18(1). С. 133–136. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.ua/archive/18_1_2018ua/28.pdf
2. Гулик Т. В., Гулик В. А., Канівець А. Д. Обґрунтування доцільності впровадження оптимізації структури капіталу в умовах підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. 2019. Т. 30(69). № 6(1). С. 104–109. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30%2869%29_6%281%29_21
3. Гулик Т. В., Бодня Д. А. Особливості та значення клієнтського капіталу в організаційно-економічному управлінні підприємством. *Молодий вчений*. 2024. № 5(129). С. 123–127. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6218/6082>
4. Гулик Т. В., Бодня Д. А. Цифровізація бізнес-процесів як стратегічний напрям забезпечення клієнтського капіталу щодо сталого розвитку сучасного підприємництва. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 23. С. 164–168. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/8296/8429>
5. Гулик Т., Кравець В. Сфера застосування моделі CAPM у аналізі методів оцінки ризиків. *Economy and Society*, 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-132>





ГУТЯНСЬКА ВІКТОРІЯ здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **КУЛЬГАНІК ОКСАНА**, к.е.н., доцент кафедри інноваційної економіки та цифрових технологій,

Вінницький торгово-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету, м. Вінниця

ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ: МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ ТА МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

Важливим чинником підприємства є інвестиційна привабливість для розвитку бізнесу в умовах глобальної економічної конкуренції, оскільки вона забезпечує залучення фінансових ресурсів для розширення діяльності, впровадження інновації та модернізації виробництва. Для інвесторів вона відображає вигідність підприємства [1]. Згідно з українським законодавством, інвестиційна привабливість підприємства визначається як рівень задоволення фінансових, виробничих, організаційних та інших вимог інвестора щодо конкретного об'єкта інвестування, який може бути оцінений за допомогою системи показників або інтегральної оцінки [2].

На сучасному етапі, підприємства змушені постійно доводити свою цінність, оскільки інвестори порівнюють варіант не тільки в одній країні, а по всьому світі [3].

Інвестиційна привабливість розглядається у науковій літературі, як комплексна економічна характеристика підприємства, що формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. До внутрішніх відносяться рівень рентабельності, фінансовий стан підприємства, ефективність управління, конкурентоспроможність продукції та інноваційний потенціал. Зовнішні фактори включають стан галузі, рівень розвитку ринку капіталу, макроекономічні умови та інвестиційний клімат у країні, формуючи уявлення про ризик і дохідність [5]. Інвестори оцінюють підприємство з позиції того, чи здатне воно забезпечити достатню віддачу на вкладений капітал і водночас мінімізувати ризики втрати інвестицій [6]. Тому рівень інвестиційної привабливості залежить як від умов зовнішнього економічного середовища, так і від внутрішніх можливостей підприємства. До внутрішніх факторів належать кваліфікація персоналу, структура капіталу, якість управління, рівень технологічного розвитку, прибутковість, ліквідність активів та ефективність використання ресурсів [7]. Водночас зовнішні фактори формуються під впливом макроекономічних та галузевих умов, серед яких важливу роль відіграють загальний стан галузі, політична стабільність, експортний потенціал підприємства, рівень конкуренції на глобальному ринку, ціни на енергоресурси та регуляторне середовище [8]. У глобальній конкуренції особливо важливим стають інновації, ESG-критерії (соціальна відповідальність, екологія, корпоративне управління), інтеграція в міжнародні ланцюги постачання та здатність швидко адаптуватися до змін [9].





Задля оцінки інвестиційної спроможності застосовують різноманітні методики. Найбільш поширені - оцінка прибутковості, рентабельність активів, фінансову стабільність [10]. Часто використовують інтегральні показники, поєднуючи в один загальний бал [11]. Існують також мультиплікативні шляхи, де зіставляють показники на кшталт ROIC (віддача вкладеного капіталу) з WACC (середньозважена вартість капіталу) - коли ROIC є вищим за WACC, організація генерує додану вартість та виглядає привабливо [12]. Також долучають EVA (операційна прибавочна вартість) - якщо вона позитивна, це слугує гарним знаком [6]. Корпорації на етапі експансії чи оновлення зазвичай розглядають як найбільш привабливі, оскільки там присутній потенціал для швидкого збільшення [7].

Світовий досвід демонструє, що інвестори значною мірою керуються рейтингами та світовими дослідженнями. Наприклад, рейтингові агентства Moody's, S&P, Fitch надають позичкові рейтинги, які прямо впливають на вартість залучення коштів [8]. Існують спеціалізовані підходи типу BERI, ICRG, які оцінюють загрози втрати вкладень [13]. У Європі публікується EY Europe Attractiveness Survey - у 2024 році прямі іноземні інвестиції (FDI) у Європі знизилися, досягнувши мінімуму за дев'ять років через високі розцінки на енергоносії, повільний економічний розвиток та геополітичні небезпеки [9]. Проте суттєва частина опитаних керівників вважає, що спроможність Європи підніметься у найближчі роки, якщо вдосконалити доступ до фінансування, зменшити бюрократичне тяжіння, вкласти кошти в енергетичну базу та підтримувати інновації [9]. Для окремих компаній вирішальним стає не лише фінансова стабільність, а й змога дотримуватись ESG-вимог, оскільки вкладники дедалі більше звертають увагу на екологічність [12].

Світова практика засвідчує, що зростання інвестиційної спроможності підприємств значною мірою пов'язане із застосуванням новітніх методів управління компанією, відкритості фінансових звітів та ефективної інвестиційної стратегії. У розвинених державах фірми активно впроваджують міжнародні стандарти фінансової документації, системи оцінки ризиків та стратегічне планування, що зміцнює довіру з боку вкладників. Передусім, важливим чинником є включення фірм у міжнародні ринки, що відкриває шлях до ширших джерел капіталу та сприяє зростанню їхньої конкурентоспроможності [5].

Таким чином, інвестиційна привабливість компанії є багатогранною характеристикою її економічного стану та потенціалу розвитку. Її визначення ґрунтується на системному аналізі фінансових, виробничих та управлінських показників і відіграє значущу роль у формуванні рішень щодо інвестицій. У теперішніх обставинах світової боротьби фірми мусять невідпинно вдосконалювати механізми керівництва, посилювати віддачу від використання ресурсів та гарантувати відкритість своєї роботи, що сприятиме підвищенню їхньої інвестиційної привабливості на світовій арені [4].

Міжнародний досвід показує, що інвестиційну привабливість суттєво





підвищують інноваційний розвиток, впровадження сучасних стандартів корпоративного управління, відкритість фінансової інформації та активна інтеграція в глобальні економічні процеси. У таких умовах компанії, які модернізують виробництво, та відповідають принципам сталого розвитку, мають значно кращі шанси залучати інвестиції та зміцнювати свої позиції на світовому ринку.

1. Смалюх Я.В. Методика оцінювання інвестиційної привабливості підприємства. Global and National Problems of Economy. 2016. № 14. С. 112–117. <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/112.pdf>
2. Законодавство України. Термін «Інвестиційна привабливість підприємства». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/11040>
3. Погребняк А.Ю., Лопатюк В.С. Оцінка інвестиційної привабливості підприємства. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2023. № 26. С. 79–85. <https://ela.kpi.ua/bitstreams/87e7f969-86c2-4bac-afb5-a147f0ab1540/download>
4. Проскурніна Н., Чорноморд Є. Методи та підходи до оцінювання інвестиційної привабливості підприємства. Економіка України. URL: <https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/economyukr/article/view/2022-04-2>
5. Кузьменко О. М., Потьомкіна О. В. Оцінка інвестиційної привабливості підприємства. Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/1a4a26a7-7720-4c54-bd5b-e4b81e0c00e6>
6. Нужна О. Оцінювання інвестиційної привабливості підприємств. Галицький економічний вісник. Тернопіль: ТНТУ. <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/89/1327.pdf>
7. Жувагіна І.О. Оцінка інвестиційної привабливості підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2013. № 8. http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2013/6.pdf
8. Носова О.В. Інвестиційна привабливість підприємства. Наукові праці ДонНТУ. 2007. https://www.libr.dp.ua/text/sp2007_1_16.pdf
9. Воробйова С.М. Аналіз методик оцінювання інвестиційної привабливості підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-3-issue-4/mmi2012_4_330_336.pdf
10. Проскурніна Н. Методи та підходи до оцінювання інвестиційної привабливості підприємства. Економіка України. 2022. № 4. <https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/economyukr/article/view/2022-04-2>
11. Вахович І.М. Методика оцінювання інвестиційної привабливості підприємства методом інтегральної оцінки. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 11. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF%2Fape_2014_11_19.pdf&P21DBN=UJRN
12. Коновал О.А. Інвестиційна привабливість підприємства в умовах стабілізаційного розвитку економіки. Тернопіль: ТНТУ. https://journals.uran.ua/tpa_pstu/article/view/19037
13. Лівошко Т.В. Інвестиційна привабливість підприємства в умовах глобальної конкуренції. Економічний вісник ЗДІА. 2024. https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_4_101.pdf





ДЕЙНЕГА МАКСИМ, здобувач третього (освітньо-наукового)
рівня вищої освіти вищої освіти,
Науковий керівник – **АНТОЩЕНКОВА ВІТАЛІНА**, д. е. н., проф.,
професор кафедри глобальної економіки,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

ЕКОЛОГІЧНА СКЛАДОВА ЯК НАПРЯМ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Екологічна складова сьогодні є не просто додатковим елементом, а центральним напрямом розвитку соціальної відповідальності. Це зобов'язання господарюючих суб'єктів мінімізувати свій негативний вплив на навколишнє середовище, раціонально використовувати природні ресурси, адаптуватися до кліматичних змін та дотримуватися чинного екологічного законодавства. У рамках концепції «triple bottom line», екологічна складова разом з економічною та соціальною формує цілісну модель сталого розвитку, де довгостроковий успіх бізнесу неможливий без «здорового» навколишнього середовища.

Інтеграція екологічних принципів у стратегію соціальної відповідальності в Україні набуває особливої актуальності в умовах воєнного стану та поствоєнного відновлення. Дослідження доводять, що українські підприємства переорієнтовують свої програми сталого розвитку, спрямовуючи екологічні ініціативи на вирішення гострих проблем, пов'язаних із війною, таких як ліквідація наслідків забруднення від знищеної інфраструктури та впровадження енергоефективних рішень для критично важливих об'єктів. Цей процес демонструє еволюцію СВБ від добровільних ініціатив до стратегічної необхідності, що визначає саму сутність бізнес-культури в країні. Одним із ключових механізмів реалізації екологічної відповідальності є звітність за міжнародними стандартами, такими як Global Reporting Initiative (GRI) або Sustainability Accounting Standards Board (SASB). Така прозорість не лише демонструє зобов'язання компанії, але й створює основу для отримання «соціальної ліцензії на діяльність» – неформального схвалення з боку громади, яке є критично важливим для довгострокової стабільності. Аналіз показує, що підприємства, які публікують звіти про сталість, мають більш розвинену систему екологічної відповідальності, хоча існує ризик «грінвошингу», коли звіти використовуються лише як маркетинговий інструмент без реальної зміни практик. Тому якість звітності та її верифікація третіми сторонами є важливим фактором, що посилює вплив звітності на репутацію компанії.

Впровадження критеріїв ESG (Environmental, Social, Governance) є ще одним потужним драйвером інтеграції екології в КСВ [1]. Дослідження вказують на важливість лідерства та корпоративної культури в просуванні екологічних цілей. Для України досвід Європейського Союзу є цінним орієнтиром, оскільки він демонструє, як регуляторні механізми та ринкові стимули можуть ефективно поєднуватися для просування корпоративної екологічної відповідальності.





Фонд Гінріха у співпраці зі Всесвітнім центром конкурентоспроможності IMD ґрунтуючись на Індексі сталої торгівлі (STI) за 2025 рік дослідили, скільки біологічно продуктивної землі та води потрібно для підтримки використання ресурсів населенням та поглинання його відходів за економіками світу. Екологічний слід – це показник, який кількісно визначає вплив людини на природу. Він розраховує біологічно продуктивну площу земель та водних ресурсів, необхідних для забезпечення відновлюваних ресурсів, які споживає певне населення (таких як продукти харчування, деревина та енергія). Показник також враховує площу земель, необхідну для засвоєння відходів, які воно виробляє, зокрема вуглекислого газу. Цей показник дає уявлення про те, чи є рівень споживання країни екологічно сталим. Чим вищий екологічний слід країни, тим менш сталим є її споживання з огляду на наявні ресурси. Термін «екологічний слід» був введений в обіг у 1992 році канадським професором Вільямом Різом. Населення переважної більшості розвинутих держав використовує більше природного капіталу, ніж генерується на власній території. Таким чином, навантаження на навколишнє середовище в розвинутих країнах, більше, аніж в інших. В табл 1. представлено економіки з найменшим та найбільшим екологічним слідом у 2025 році [2].

Таблиця 1 - Економіки з найменшим та найбільшим екологічним слідом у 2025 році

Країна – екологічний слід (глобальні гектари)	
Країни з найменшим ЕС	Країни з найбільшим ЕС
Бангладеш – 0,68	Сінгапур – 10,07
Пакистан – 0,73	Канада – 8,11
М'янма – 1,11	Сполучені Штати – 7,48
Індія – 1,11	Австралія – 7,28
Лаос – 1,12	Росія – 6,21
Папуа-Нова Гвінея – 1,17	Південна Корея – 5,47
Шрі-Ланка – 1,20	Нова Зеландія – 5,43
Філіппіни – 1,40	Чилі – 4,27
Камбоджа – 1,64	Малайзія – 4,23
Еквадор – 1,71	Японія – 4,04
Індонезія – 1,86	Велика Британія – 3,81
Перу – 2,41	Китай – 3,68

Розвинені країни зазвичай мають більший екологічний слід, ніж країни, що розвиваються. З вищим рівнем споживання енергії, товарів чи ресурсів розвинені країни також генерують більше відходів на душу населення. Країною з найбільшим екологічним слідом (що означає нижчий рейтинг) є Сінгапур, де на душу населення припадає 10,1 гектара. За ним йдуть Канада (8,1), США (7,5), Австралія (7,3) та Росія (6,2). Країни, що розвиваються, зазвичай мають менш ресурсоємний спосіб життя, як результат, Бангладеш (0,68), Пакистан (0,73), М'янма та Індія (по 1,11). ЕС середнього українця становить приблизно 3,1 га (глобальних гектарів), що перевищує біоемність планети в розрахунку на





одну людину, хоча це нижче за рівень середнього європейця (5,7 га).

Український бізнес активно досліджує роль екологічної свідомості як внутрішнього драйвера відповідальної поведінки [3]. Визначення конкретних індикаторів екологічної відповідальності, таких як нормативність, системність та відкритість, допомагає підприємствам оцінювати та покращувати свою діяльність. Крім того, публічно-приватне партнерство виступає важливим механізмом для реалізації екологічних проєктів, оскільки воно поєднує ресурси держави та ініціативність бізнесу для вирішення загальнонаціональних проблем. Таким чином, екологічна складова КСВ перетворюється на комплексну стратегію, яка охоплює внутрішні процеси управління, зовнішню комунікацію, інноваційну діяльність та взаємодію з державою, формуючи основу для стійкого та відповідального розвитку української економіки в ХХІ столітті.

Зелені інновації виступають як ключовий медіатор між екологічною соціальною відповідальністю бізнесу та фінансовою продуктивністю. Екологічні ініціативи, спрямовані на розробку нових технологій або процесів, не лише покращують імідж компанії, але й стимулюють інноваційну діяльність, що в кінцевому підсумку призводить до підвищення конкурентоспроможності та фінансових результатів. Наприклад, дослідження показують, що екологічна соціальна відповідальність позитивно впливає на корпоративну репутацію, яка, у свою чергу, є важливим нематеріальним активом, що сприяє досягненню тривалих переваг. Більше того, зелене фінансування, таке як зелені кредити або облігації, стають все більш популярним інструментом для підтримки таких ініціатив, особливо в умовах, коли уряди створюють пілотні зони для реформ у сфері зеленої фінансової системи. Боротьба з екологічним слідом у межах соціальної відповідальності – це перехід від простого дотримання законів до активного впровадження «зелених» стратегій на всіх рівнях: від особистого споживання до корпоративного управління. Компанії інтегрують екологічну відповідальність у свої бізнес-моделі через концепцію ESG (Environmental, Social, and Governance) та корпоративну соціальну відповідальність (КСВ): систематичний аналіз споживання ресурсів (води, електроенергії) та викидів для їх оптимізації, впровадження замкнених циклів виробництва, де відходи стають сировиною, що мінімізує накопичення сміття, вибір постачальників, які також дотримуються екологічних стандартів та принципів сталого розвитку, приєднання до глобальних рухів, таких як Глобальний договір ООН (UN Global Compact), що зобов'язує бізнес звітувати про свій вплив на довкілля.

1. Антощенко В.В., Дейнега М.В., Глянь Т.І. ESG та сталий розвиток: сучасні тенденції. Журнал з менеджменту, економіки та технологій. 2025. № 4. С. 176-186.
2. Which Economies Have the Largest Ecological Footprints? URL: <https://www.visualcapitalist.com/sp/hf07-which-economies-have-the-largest-ecological-footprints/>
3. Харченко Т., Стоянець Н.. Екологічні складові в системі менеджменту корпоративної соціальної відповідальності. Економіка та суспільство. 2023. (48). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-92>





ДЕРЕВ'ЯНКО НАЗАР аспірант

Науковий керівник – **СВИНОУС ІВАН** д. е .н., професор

професор кафедри обліку і оподаткування

Білоцерківський національний аграрний університет

ВЕРТИКАЛЬНА ІНТЕГРАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ЛАНЦЮГІВ У СВИНАРСТВІ

Свинарство є однією з ключових галузей тваринництва, яка відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки та формуванні внутрішнього ринку м'ясної продукції. Водночас сучасний стан галузі характеризується значними диспропорціями у функціонуванні агропродовольчих ланцюгів, фрагментарністю зв'язків між виробниками, переробними підприємствами та збутовими структурами, а також високою залежністю від зовнішніх чинників. У цих умовах особливої актуальності набуває розвиток вертикальної інтеграції як інструменту підвищення ефективності та стійкості галузі.

Вертикальна інтеграція передбачає об'єднання технологічно пов'язаних стадій виробництва і реалізації продукції в межах єдиної організаційно-економічної системи. У свинарстві це охоплює повний цикл: виробництво кормів, вирощування свиней, забій і переробку, логістику, зберігання та реалізацію готової продукції. Така модель забезпечує скорочення витрат на координацію діяльності, зменшення залежності від зовнішніх постачальників і підвищення керованості виробничих процесів.

Наукові підходи до оцінки інтеграційних процесів в аграрному секторі свідчать про їх значний економічний потенціал. Зокрема, І. В. Драган обґрунтовує, що інтеграція сприяє концентрації виробництва та підвищенню ефективності використання ресурсів, формуючи конкурентоспроможні аграрні структури [1]. О. Сохацька наголошує на важливості інтеграційних процесів для розвитку ланцюгів доданої вартості, що дозволяє забезпечити більш рівномірний розподіл доходів між учасниками ринку [2]. А. Третяк підкреслює, що вертикальна інтеграція є інструментом оптимізації витрат обігу та підвищення ефективності збуту продукції [3].

Економічні переваги вертикальної інтеграції у свинарстві проявляються у декількох ключових аспектах. По-перше, забезпечується зниження собівартості продукції за рахунок ефекту масштабу, оптимізації логістичних процесів і скорочення посередницьких ланок. По-друге, підвищується якість і безпечність продукції завдяки контролю на всіх етапах виробничого циклу. По-третє, формується стабільна сировинна база для переробних підприємств, що знижує ризики перебоїв у постачанні. По-четверте, інтегровані структури мають ширші можливості для інвестування в інновації, біобезпеку та модернізацію виробництва.

Особливої ваги вертикальна інтеграція набуває в умовах воєнного стану, коли порушуються традиційні канали постачання, зростають логістичні витрати





та підвищується рівень невизначеності. Інтегровані підприємства демонструють вищий рівень резильєнтності, оскільки здатні самостійно забезпечувати ключові елементи виробничого процесу та швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Крім того, такі структури більш ефективно взаємодіють із державними та міжнародними програмами підтримки, що розширює їх фінансові можливості.

Разом з тим, розвиток вертикальної інтеграції в Україні стримується низкою факторів. Серед них – обмежений доступ до довгострокових фінансових ресурсів, високі інвестиційні ризики, недостатній рівень розвитку ринкової інфраструктури, а також інституційні бар'єри, пов'язані з регуляторним середовищем. Окремою проблемою є концентрація інтеграційних процесів у межах великих агрохолдингів, що може обмежувати участь малих і середніх виробників у ланцюгах доданої вартості.

У цьому контексті доцільним є формування збалансованої моделі розвитку вертикальної інтеграції, яка поєднувала б інтереси різних груп учасників ринку. Зокрема, перспективним напрямом є розвиток кооперативно-інтеграційних форм, що дозволяють малим виробникам об'єднувати ресурси та інтегруватися у більш складні агропродовольчі ланцюги. Важливу роль має відігравати держава, забезпечуючи підтримку інвестиційних проєктів, розвиток інфраструктури, стимулювання переробки та створення сприятливого інституційного середовища.

Отже, вертикальна інтеграція є ключовим інструментом формування ефективних агропродовольчих ланцюгів у свинарстві, що забезпечує підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності галузі та її стійкості до сучасних викликів. Її розвиток має ґрунтуватися на поєднанні ринкових механізмів, державної підтримки та інституційного вдосконалення.

1. Драган І. В., Герман А. В., Герман М. В. Підвищення стійкості та конкурентоспроможності малих аграрних підприємств. *Академічні візії*. 2025. № 45.
2. Сохацька О., Братко О. Ключові фактори залучення до глобальних ланцюгів доданої вартості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59.
3. Третяк А. Роль вертикальної інтеграції в управлінні трансформаційними процесами. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. Vol. 334, No. 5. P. 507–512.





ДІДКІВСЬКА КАРИНА, здобувачка вищої освіти

Науковий керівник – **ГУДЗЬ ОЛЕНА**, доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри фінансових ринків та технологій,

Державний податковий університет, м.Ірпінь

РОЛЬ ІНВЕСТИВАННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

В умовах сьогодення для України надзвичайно важливим є активне залучення інвестицій, адже вони виступають ключовим чинником економічного розвитку та зростання обсягів реального ВВП. Інвестиційні надходження стимулюють підвищення продуктивності й конкурентоспроможності національної економіки. Вони можуть здійснюватися не лише у грошовій формі, а й у вигляді сучасного обладнання, інноваційних технологій, ноу-хау та патентів, що забезпечують модернізацію виробництва.

Проблематика інвестицій є предметом активних наукових досліджень як у вітчизняній, так і в зарубіжній економічній думці. Вагомий внесок у розвиток теорії інвестицій здійснили українські науковці, зокрема І. О. Бланк, М. Д. Білик, які досліджували сутність і класифікацію інвестицій. Серед зарубіжних учених значний вплив на формування інвестиційної теорії мали Адам Сміт, Девід Рікардо, Джон Кейнс, що підкреслює багатогранність і актуальність цієї тематики в економічній науці [1]. Фінансове інвестування виступає важливим елементом економічного розвитку та управління капіталом. Його значущість зумовлена здатністю забезпечувати ефективний перерозподіл фінансових ресурсів між суб'єктами господарювання, стимулювати розвиток підприємств реального сектору та формувати додаткові джерела доходу для інвесторів.

Таблиця 1 - Характеристика ключових переваг фінансових інвестицій

№	Чинник значущості фінансового інвестування	Характеристика
1	Підвищення результативності реального сектору	Інвестування у фінансові інструменти сприяє залученню ресурсів до підприємств виробничої сфери, що позитивно впливає на їхню продуктивність та розвиток.
2	Отримання додаткового доходу	Вільні грошові кошти можуть бути розміщені у фінансові активи з метою формування додаткового прибутку та зростання капіталу.
3	Захист від інфляційного знецінення	Фінансові вкладення допомагають зберегти купівельну спроможність капіталу, мінімізуючи втрати від інфляції, особливо для приватних інвесторів.
4	Оперативність прийняття інвестиційних рішень	Процес інвестування у фінансові інструменти, як правило, є менш тривалим і процедурно простішим порівняно з реалізацією масштабних довгострокових проєктів.
5	Гнучкість інвестиційної політики	Інвестор має можливість самостійно визначати рівень прийнятного ризику та дохідності, обираючи інструменти відповідно до власної стратегії.

Джерело: сформовано автором на основі [2].





Концепція сталих фінансів ґрунтується на інтеграції ESG-підходу, що передбачає врахування екологічних, соціальних та управлінських критеріїв під час прийняття інвестиційних рішень і стратегічного планування. Такий формат інвестування орієнтований не лише на отримання прибутку, а й на зниження довгострокових ризиків, пов'язаних зі змінами клімату, соціальною нестабільністю та недосконалістю корпоративного управління, що сприяє формуванню відповідального та стійкого бізнес-середовища.

У глобальному вимірі, зокрема в країнах ЄС, США та Азії, обсяги ESG-капіталу постійно зростають, тоді як в Україні через воєнні виклики акценти тимчасово змістилися на забезпечення економічної стійкості та базового функціонування бізнесу.

У розвинених країнах ESG-інвестування ґрунтується на чітких стандартах, таких як SFDR у ЄС та ініціативи SEC у США, тоді як Україна прагне інтегрувати європейські норми, проте вплив військового стану тимчасово обмежує їхнє впровадження. Основні пріоритети ESG у нашій країні відрізняються від глобальних: акцент робиться на розвиток інфраструктури, енергетики, соціальну підтримку постраждалих від війни, інтеграцію переселенців та реабілітацію ветеранів. Попри високі ризики, пов'язані з воєнними діями та макроекономічною нестабільністю, ESG-інвестиції здатні стати каталізатором відновлення України, особливо в будівництві, енергетиці та соціальних проектах за участі міжнародних організацій [3].

Інвестиції відіграють ключову роль у забезпеченні економічного розвитку України, сприяючи зростанню продуктивності, модернізації виробництва та підвищенню конкурентоспроможності національної економіки. Фінансове інвестування та ESG-підходи дозволяють ефективно перерозподіляти ресурси, знижувати ризики та формувати стійкий і відповідальний бізнес-середовище. Попри воєнні та макроекономічні виклики, активне залучення інвестицій, особливо з урахуванням глобальних стандартів ESG, здатне стати каталізатором відновлення та розвитку ключових секторів економіки України.

1. Жуков В. В. Сутність, види і класифікація інвестицій. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2025. Т. 30, № 2 (104). С. 13–18. URL: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/2-104-2> (дата звернення: 01.03.2026).
2. Вареник С., Скоробогатова Н. Фінансові інвестиції в Україні: перспективи зростання та вплив державного регулювання. *Міжнародне науково-технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність*. 2025. С. 104–107. URL: <https://istc-proc.kpi.ua/article/view/331517> (дата звернення: 02.03.2026).
3. Іоанно В., Тарасова О., Кузьменко О. Фінансова система та інструменти сталого інвестування: перспективи для підприємств. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 191–197. URL: <https://doi.org/10.30838/ep.199.191-197> (дата звернення: 03.03.2026).





ДОВМАТ ВЕРОНІКА, здобувач вищої освіти

БОДНАР РОМАН, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **КРИСЬКО ЖАННА**, к.е.н, доцент,

доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу

Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СОЦІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Соціальне підприємництво функціонує як гібридна форма економічної діяльності, що поєднує ринкові інструменти з орієнтацією на досягнення соціального ефекту. Така модель господарювання передбачає інтеграцію економічних і соціальних цілей у межах єдиної бізнес-логіки, що формує специфічні вимоги до організації діяльності підприємств і механізмів її забезпечення.

У наукових підходах соціальне підприємництво інтерпретується як інноваційний інструмент вирішення суспільних проблем, який базується на створенні соціальної цінності через підприємницьку діяльність [1]. Це дозволяє розглядати функціональне забезпечення діяльності соціальних підприємств не лише як сукупність управлінських функцій, але як систему механізмів, спрямованих на досягнення подвійного результату – економічного та соціального.

Інноваційні механізми функціонального забезпечення формуються під впливом трансформації бізнес-середовища, розвитку цифрових технологій та зміни ролі стейкхолдерів у процесі створення вартості. У цьому контексті функціональне забезпечення включає інтеграцію фінансових, організаційних, маркетингових та інституційних рішень, що дозволяють забезпечити стійкість діяльності соціальних підприємств [2].

Аналітичні узагальнення свідчать, що ефективність соціальних підприємств значною мірою визначається здатністю впроваджувати інноваційні підходи до управління ресурсами, організації бізнес-процесів та взаємодії зі стейкхолдерами [3]. Зокрема, інноваційність проявляється у використанні альтернативних джерел фінансування, цифрових платформ, соціальних інновацій та мережових моделей співпраці.

Систематизація інноваційних механізмів функціонального забезпечення дозволяє виділити їх ключові напрями (табл. 1). Так, фінансові інновації у соціальному підприємстві пов'язані з використанням альтернативних джерел ресурсів, таких як краудфандинг, соціальні інвестиції та грантове фінансування, що дозволяє забезпечити доступ до капіталу за умов обмеженості традиційних фінансових інструментів. Організаційні інновації передбачають перехід до мережових моделей управління, що базуються на взаємодії бізнесу, держави та громадського сектору. Маркетингові інновації у соціальному підприємстві спрямовані на формування ціннісної пропозиції, яка поєднує економічні та соціальні характеристики продукту. Цифрові технології забезпечують





оптимізацію бізнес-процесів, розширення ринків збуту та підвищення ефективності комунікацій.

Таблиця 1 - Інноваційні механізми функціонального забезпечення діяльності соціальних підприємств

Напрямок механізму	Зміст інноваційного підходу	Очікуваний ефект
Фінансовий	Краудфандинг, соціальне інвестування, грантові платформи	Диверсифікація фінансування та зниження ризиків
Організаційний	Мережеві структури, партнерські моделі, кластеризація	Підвищення гнучкості та адаптивності
Маркетинговий	Просування соціальної цінності, цифровий маркетинг	Формування довіри та лояльності споживачів
Цифровий	Використання онлайн-платформ, автоматизація процесів	Оптимізація діяльності та масштабування
Інституційний	Участь у міжнародних програмах, державно-приватне партнерство	Розширення можливостей розвитку

Примітка. Складено авторами на основі [1-3].

Практична реалізація інноваційних механізмів функціонального забезпечення може бути проілюстрована на прикладі платформи Promprylad.Renovation, яка функціонує як інноваційна модель соціального підприємництва. Проєкт базується на ревіталізації промислового об'єкта із формуванням мультифункціонального простору, що поєднує бізнес, освіту та соціальні ініціативи [4]. Модель демонструє ефективність поєднання інноваційних фінансових та організаційних інструментів у забезпеченні стійкості діяльності соціального підприємства.

Отже, інноваційні механізми функціонального забезпечення діяльності соціальних підприємств формують комплексну систему управлінських, економічних і технологічних рішень, що забезпечують їх здатність адаптуватися до змін середовища та досягати соціально-економічних результатів. Інтеграція інновацій у функціональні підсистеми діяльності підприємства створює основу для підвищення його ефективності та формування стійкої моделі розвитку.

1. Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л. Соціальне підприємництво як інноваційний інструмент вирішення суспільних проблем: передумови становлення та активізації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. Вип. 6, Частина 2. Ужгород, 2016. С. 129-132. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/23866/1/Стаття.pdf>
2. Dees G. The Meaning of Social Entrepreneurship. Durham: Duke University, 2001. URL: https://case.fuqua.duke.edu/wp-content/uploads/2025/03/Article_Deess_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf
3. OECD. Social economy and social innovation. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/social-economy-and-social-innovation.html>
4. Офіційний сайт проєкту Promprylad.Renovation. URL: <https://promprylad.ua>





ДОНЧЕНКО ІГОР, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **БУРКОВСЬКА АННА**,
доктор філософії (економіка), доцент
кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА В АГРОСЕКТОРІ ЯК ІНСТРУМЕНТ МІНІМІЗАЦІЇ ПРОДОВОЛЬЧИХ РИЗИКІВ

Інвестиційна політика в аграрному секторі відіграє ключову роль у формуванні стійкої системи продовольчої безпеки держави, особливо в умовах глобальної нестабільності, кліматичних змін і геополітичних потрясінь. Сучасні продовольчі ризики мають комплексний характер і охоплюють виробничі, логістичні, фінансові, екологічні та соціальні складові. У таких умовах саме стратегічно орієнтована інвестиційна політика стає не лише економічним інструментом розвитку агросектору, а й механізмом мінімізації ризиків дефіциту продовольства, цінової волатильності та порушення ланцюгів постачання [1].

Агросектор є системоутворюючою галуззю економіки України, що забезпечує значну частку валютних надходжень та відіграє важливу роль у глобальних продовольчих ринках. Водночас його функціонування супроводжується високим рівнем ризиків, пов'язаних із сезонністю виробництва, залежністю від природно-кліматичних умов, нестабільністю світових цін та інституційними обмеженнями [2]. Інвестиційна політика, спрямована на модернізацію виробничих потужностей, впровадження інноваційних технологій і розвиток інфраструктури, дозволяє зменшити вразливість аграрного виробництва до зовнішніх і внутрішніх шоків.

Особливого значення інвестиції набувають у контексті підвищення технологічності сільського господарства. Вкладення коштів у точне землеробство, цифрові платформи управління ресурсами, автоматизацію виробничих процесів та системи моніторингу ґрунтів і врожайності сприяють підвищенню продуктивності та зниженню втрат [3]. Не менш важливим напрямом інвестиційної політики є розвиток логістичної інфраструктури, включаючи елеватори, холодильні склади, транспортні коридори та альтернативні експортні маршрути. Порушення логістичних ланцюгів здатне спричинити не лише економічні втрати виробників, а й глобальні продовольчі кризи [4]. Тому інвестиції в диверсифікацію каналів збуту та інтеграцію в міжнародні транспортні мережі виконують функцію страхування від системних ризиків і сприяють підвищенню стійкості агропродовольчої системи.

Інвестиційна політика також має враховувати екологічний вимір продовольчої безпеки. Деградація ґрунтів, зміна клімату та виснаження природних ресурсів створюють довгострокові загрози для аграрного виробництва. Спрямування інвестицій у відновлення родючості земель, впровадження принципів циркулярної економіки та розвиток біоенергетики





дозволяє поєднати економічну ефективність із екологічною відповідальністю. Такий підхід забезпечує формування стійкої моделі розвитку, в якій мінімізація продовольчих ризиків ґрунтується на збереженні ресурсної бази [4].

Фінансові механізми реалізації інвестиційної політики також мають принципове значення. Доступ до кредитних ресурсів, державні гарантії, механізми страхування аграрних ризиків, залучення міжнародної фінансової допомоги та приватного капіталу формують інституційне середовище, у якому аграрні підприємства здатні реалізовувати довгострокові інвестиційні проекти. Без належної підтримки навіть економічно доцільні інноваційні рішення можуть залишатися нереалізованими, що посилює продовольчі ризики [5].

У контексті післявоєнного відновлення України інвестиційна політика набуває стратегічного характеру. Відновлення зруйнованої інфраструктури, розмінування сільськогосподарських земель, модернізація виробничих потужностей та інтеграція в європейський економічний простір потребують значних фінансових ресурсів і зваженого управлінського підходу [1]. Ефективне спрямування інвестицій дозволить не лише компенсувати втрати, а й трансформувати агросектор у більш конкурентоспроможну та інноваційно орієнтовану галузь, здатну забезпечувати стабільність продовольчого забезпечення як на національному, так і на глобальному рівнях.

Таким чином, інвестиційна політика в агросекторі є багатовимірним інструментом мінімізації продовольчих ризиків. Вона поєднує економічні, технологічні, екологічні та соціальні аспекти розвитку, формуючи основу для довгострокової продовольчої безпеки. У сучасних умовах її ефективність визначатиме не лише темпи економічного зростання, а й здатність держави гарантувати стабільний доступ населення до якісних харчових ресурсів..

1. Скорик М. О. Європейський досвід забезпечення сталого економічного розвитку сільських територій. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3(50). С. 195-202. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-29>.
2. Морозов Р. В., Морозова О. Г. Теоретичні аспекти сталого розвитку АПК України. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. № 1. С. 141–146. URL: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.1.17>.
3. 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. 50(2025), 206-214. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V50\(2025\)-27](https://doi.org/10.31521/modecon.V50(2025)-27).
4. Бурковська А.І. Організаційно-економічні засади інвестиційного забезпечення продовольчої безпеки України: дисертація. МНАУ. 2022 р. 299 с. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11706/3/BURKOVSKA%20PhD%20DISSE RTATION_1.pdf.
5. 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).





ДУБАЧИНСЬКИЙ АНДРІЙ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **БУРКОВСЬКА АННА**,
доктор філософії (економіка), доцент
кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Управління інвестиційними ресурсами в системі стратегічного розвитку підприємства є ключовим чинником формування його довгострокової конкурентоспроможності, фінансової стійкості та інноваційної спроможності. В умовах нестабільного економічного середовища, глобалізаційних викликів та трансформаційних процесів, що особливо актуально для українських підприємств, інвестиційна діяльність набуває стратегічного характеру і виходить за межі простого фінансування окремих проєктів. Вона перетворюється на системний механізм забезпечення структурних змін, модернізації виробництва, цифрової трансформації та адаптації до європейських стандартів ведення бізнесу [1].

Інвестиційні ресурси охоплюють не лише фінансові активи, але й матеріальні, інтелектуальні, інформаційні та людські ресурси, які спрямовуються на досягнення стратегічних цілей підприємства. Ефективне управління ними передбачає узгодження інвестиційних рішень із загальною стратегією розвитку, місією та баченням організації [2]. У цьому контексті інвестиційна стратегія виступає складовою корпоративної стратегії і визначає пріоритетні напрями вкладення капіталу, рівень допустимого ризику, джерела фінансування та очікувані соціально-економічні результати.

Стратегічний підхід до управління інвестиційними ресурсами базується на комплексному аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища. Підприємство повинно враховувати макроекономічні тенденції, інституційні обмеження, податкову політику, доступність кредитних ресурсів, інвестиційний клімат та галузеву специфіку [1]. Водночас важливим є оцінювання власного ресурсного потенціалу, структури капіталу, рівня рентабельності, інноваційного потенціалу та кадрової компетентності. Лише поєднання стратегічного аналізу з фінансово-економічними розрахунками дозволяє сформувати обґрунтований портфель інвестиційних проєктів [3].

Особливого значення набуває питання оптимізації структури джерел фінансування інвестицій. Підприємства можуть використовувати власні кошти, банківські кредити, лізингові механізми, залучати стратегічних інвесторів або брати участь у грантових і міжнародних програмах підтримки [4]. Рациональне поєднання цих джерел забезпечує мінімізацію вартості капіталу та зниження фінансових ризиків. Управління інвестиційними ресурсами також передбачає впровадження сучасних методів оцінювання ефективності вкладень. Показники чистої приведеної вартості, внутрішньої норми дохідності, періоду окупності,





індексу прибутковості дозволяють порівнювати альтернативні проекти та обирати найбільш результативні напрями розвитку [2]. Водночас у сучасних умовах дедалі більшого значення набуває врахування нефінансових критеріїв, пов'язаних із принципами сталого розвитку, екологічної відповідальності та соціального впливу. Інвестування у ресурсощадні технології, відновлювану енергетику, цифрові рішення чи розвиток людського капіталу створює довгострокову додану вартість і зміцнює репутаційний капітал підприємства.

Важливим аспектом є управління інвестиційними ризиками, які можуть виникати внаслідок коливань валютних курсів, зміни законодавства, нестабільності ринкового попиту або форс-мажорних обставин [5]. Стратегічна система ризик-менеджменту повинна передбачати диверсифікацію інвестиційного портфеля, страхування ризиків, створення резервних фондів та гнучке коригування інвестиційної політики залежно від змін середовища. Гнучкість і адаптивність стають визначальними характеристиками ефективного управління в умовах невизначеності [3].

Отже, управління інвестиційними ресурсами в системі стратегічного розвитку підприємства є складним багатовимірним процесом, що поєднує стратегічне планування, фінансовий менеджмент, інноваційну політику та управління ризиками. Його результативність визначається здатністю підприємства інтегрувати інвестиційні рішення у загальну логіку довгострокового розвитку, забезпечити баланс між прибутковістю та стійкістю, між економічними цілями та соціальною відповідальністю. Саме стратегічно орієнтоване управління інвестиційними ресурсами формує підґрунтя для стабільного зростання підприємства, його конкурентних переваг та успішної інтеграції у національний і міжнародний економічний простір.

1. Сімкова Т.О., Байда О.К. Формування системи управління інвестиційною діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/121.pdf.
2. Бурковська А.І. Організаційно-економічні засади інвестиційного забезпечення продовольчої безпеки України: дисертація. МНАУ. 2022 р. 299 с. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11706/3/BURKOVSKA%20PhD%20DISSE RTATION 1.pdf>.
3. Гайдай Г.Г. Інвестиційний портфель як важлива складова інвестиційної стратегії. *Вісник Національного транспортного університету*. 2019. Вип. 2(44). С. 48–55.
4. Shebanina O., Golubeva O., Burkovska A. and Radzevicius G. The investment in the meat sector in the context of food security in Ukraine. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2018. № 40(3). P. 393-402. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2018.37>.
5. 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).





ДУДЧЕНКО АНДРІЙ, здобувач PhD

Науковий керівник – **ЧАЙКА ІННА**, к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту

Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава

УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ СЕРВІСНИХ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ ТА ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

В умовах повномасштабної війни та тривалої соціально-економічної нестабільності корпоративна культура набуває особливого значення як ключовий нематеріальний ресурс розвитку сервісних компаній України. На відміну від виробничих підприємств, сервісні компанії значною мірою залежать від людського капіталу, якості внутрішніх комунікацій, рівня залученості персоналу та здатності організації підтримувати клієнтоорієнтованість навіть у кризових умовах [1]. Саме тому ефективне управління корпоративною культурою стає важливим інструментом збереження організаційної цілісності та конкурентоспроможності.

Воєнні виклики суттєво трансформували внутрішнє середовище сервісних компаній, зумовивши зростання психологічного навантаження на працівників, порушення усталених моделей комунікації, зміну форматів роботи та зниження відчуття стабільності. У таких умовах корпоративна культура виконує не лише регулятивну, а й підтримувальну функцію, забезпечуючи формування довіри, відчуття безпеки та спільної відповідальності за результати діяльності компанії [2]. Як зазначає Е. Шейн, культура організації проявляється насамперед у спільних цінностях і базових припущеннях, які визначають поведінку працівників у ситуаціях невизначеності та стресу [3].

Особливістю управління корпоративною культурою в умовах війни є необхідність поєднання гнучкості управлінських рішень із збереженням ключових ціннісних орієнтирів компанії. Для сервісних організацій це означає підтримку таких культурних характеристик, як орієнтація на клієнта, командна взаємодія, взаємопідтримка та соціальна відповідальність. У цьому контексті важливою є здатність керівництва не лише декларувати цінності, а й демонструвати їх у щоденних управлінських практиках [4].

У період повоєнної відбудови роль корпоративної культури ще більше посилюється, оскільки саме вона визначає готовність персоналу до змін, інновацій та відновлення діяльності в нових соціально-економічних умовах. Як зазначають К. Камерон і Р. Куїнн, організаційна культура безпосередньо впливає на здатність компанії до адаптації та розвитку, формуючи відповідні моделі поведінки та управлінських рішень [5]. Для сервісних компаній України це означає необхідність трансформації корпоративної культури у напрямі підвищення її стійкості, емпатійності та орієнтації на довгострокові цілі.

В умовах воєнних викликів та повоєнної відбудови управління корпоративною культурою сервісних компаній потребує використання





інструментів, які дозволяють враховувати багатоваріантність розвитку подій та невизначеність зовнішнього середовища. У цьому контексті важливого значення набуває сценарний підхід до оцінки управлінських рішень, який дає змогу аналізувати можливі наслідки трансформацій корпоративної культури залежно від зміни соціально-економічних умов. Як зазначають Л. М. Шимановська-Діанич та О. В. Лозова, сценарна оцінка управлінських рішень у поєднанні з проактивним та кризовим менеджментом створює підґрунтя для підвищення ефективності управління людськими ресурсами та забезпечення сталого розвитку організації [6].

Застосування сценарного підходу в управлінні корпоративною культурою дозволяє сервісним компаніям не лише адаптувати ціннісні орієнтири до поточних умов, а й формувати готовність персоналу до можливих кризових сценаріїв у майбутньому. Це особливо актуально для компаній, діяльність яких ґрунтується на інтенсивній взаємодії з клієнтами та високій залежності від людського капіталу. Таким чином, управління корпоративною культурою в умовах воєнних викликів доцільно розглядати як частину інтегрованої системи проактивного та антикризового менеджменту, орієнтованої на довгострокову організаційну стійкість і відновлення в післявоєнний період.

Таким чином, управління корпоративною культурою сервісних компаній в умовах воєнних викликів та повоєнної відбудови доцільно розглядати як стратегічний процес, спрямований не лише на підтримання внутрішньої стабільності, а й на створення передумов для сталого розвитку. Ефективна корпоративна культура дозволяє компанії зберігати людський капітал, підтримувати якість сервісу та формувати довіру як з боку працівників, так і з боку клієнтів у період глибоких суспільних трансформацій.

1. Дергачова В. В. Управління персоналом у сфері послуг : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 284 с.
2. Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика : монографія. Київ : КНЕУ, 2020. 412 с.
3. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. 5th ed. Hoboken : Wiley, 2017. 464 p.
4. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. Cultures and Organizations: Software of the Mind. New York : McGraw-Hill, 2010. 576 p.
5. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture. 3rd ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2011. 288 p.
6. Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В. Сценарна оцінка управлінських рішень у будівельній сфері в контексті її сталого розвитку та інноваційного управління людськими ресурсами в умовах проактивного та кризового менеджменту // *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 408–414. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-408-414>





ЄМЕЦЬ АНАТОЛІЙ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **БУРКОВСЬКА АННА**,
доктор філософії (економіка), доцент
кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ОБ'ЄКТ ІНВЕСТИВАННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОВГОСТРОКОВОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Інноваційні технології в сучасній економіці перетворилися з інструмента підвищення ефективності на стратегічний об'єкт інвестування, що визначає траєкторію довгострокової конкурентоспроможності підприємства. У глобальному середовищі, де темпи технологічних змін постійно зростають, саме здатність компанії своєчасно акумулювати та спрямовувати інвестиційні ресурси у впровадження новітніх рішень формує її стійкі ринкові позиції, адаптивність і потенціал зростання [1].

Інноваційні технології охоплюють широкий спектр рішень, від цифрових платформ і автоматизованих виробничих систем до штучного інтелекту, біотехнологій, ресурсозберігаючих та енергоефективних розробок. Інвестування у такі напрями дозволяє підприємствам не лише скорочувати витрати та оптимізувати бізнес-процеси, але й створювати нові продукти, формувати унікальні ціннісні пропозиції для споживачів та виходити на нові ринки [2]. У цьому контексті інновації виступають не як разовий проєкт модернізації, а як безперервний процес стратегічного оновлення.

Особливістю інноваційних технологій як об'єкта інвестування є підвищений рівень ризику та невизначеності. Результати інноваційних проєктів часто складно прогнозувати, а строки їх окупності можуть бути тривалими. Проте саме ці інвестиції формують довгострокові конкурентні переваги, які важко відтворити конкурентам. Підприємство, що системно інвестує у науково-дослідні розробки, цифрову трансформацію та розвиток людського капіталу, створює основу для стійкого зростання навіть в умовах ринкових коливань [3].

У системі стратегічного управління інвестування в інноваційні технології потребує інтеграції з корпоративною стратегією, фінансовим плануванням та політикою управління ризиками. Важливо оцінювати не лише прямий економічний ефект від впровадження нової технології, але й її вплив на бренд підприємства, рівень довіри партнерів, екологічну відповідальність і соціальну репутацію [4]. У сучасних умовах, коли принципи сталого розвитку набувають дедалі більшого значення, інноваційні рішення часто поєднують економічну ефективність із мінімізацією негативного впливу на довкілля [1].

Інвестування в інноваційні технології також стимулює розвиток внутрішнього інтелектуального потенціалу підприємства. Формування інноваційної культури, підтримка творчих ініціатив працівників, співпраця з науковими установами та стартапами сприяють створенню середовища, у





якому генеруються нові ідеї та народжуються проривні рішення. У довгостроковій перспективі саме такі нематеріальні активи стають визначальними чинниками конкурентоспроможності [5].

Для українських підприємств інноваційні технології мають особливе значення в умовах посткризового відновлення та інтеграції у європейський економічний простір. Інвестування у цифровізацію, автоматизацію виробництва, відновлювану енергетику та логістичні рішення дозволяє підвищити продуктивність, відповідати міжнародним стандартам якості та екологічної безпеки, а також зміцнити позиції на глобальних ринках [1]. Таким чином, інновації стають не лише фактором економічного зростання, а й інструментом структурної трансформації економіки. У стратегічній перспективі інвестування в інновації трансформує саму природу конкурентної боротьби [4]. Якщо раніше переваги формувалися здебільшого через доступ до сировини чи масштаб виробництва, то сьогодні визначальним стає інтелектуальний капітал та здатність до технологічного оновлення. Компанії, які інвестують у штучний інтелект, роботизацію, блокчейн-рішення або «зелені» технології, формують нові ринкові стандарти та змінюють очікування споживачів [2]. Внаслідок цього конкурентоспроможність дедалі більше залежить від швидкості інноваційного циклу та ефективності управління знаннями.

Отже, інноваційні технології як об'єкт інвестування формують фундамент довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Вони забезпечують оновлення виробничої бази, підвищення якості управління, розширення ринкових можливостей та зміцнення репутаційного капіталу. Стратегічно орієнтоване інвестування в інновації дозволяє підприємствам не лише реагувати на зміни зовнішнього середовища, але й самим формувати нові правила гри на ринку, забезпечуючи стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

1. Неустроєв Ю. Г. Роль інновацій у забезпеченні економічної безпеки. *Агросвіт*. 2021. № 7–8. С. 103–108.
2. Шкурат М. Глобальна конкурентоспроможність в умовах діджиталізації: аналіз бізнес-стратегій міжнародних компаній. *Економіка і організація управління*. 2024. №4(52). С. 59-71. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.7>.
3. Гудзь О., Федюнін С., Щербина В. Діджиталізація, як конкурентна перевага підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3(29). С.18-24.
4. Бурковська А., Романчик М. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств через стратегічне управління людськими ресурсами. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2016. №2(4), С. 43-51. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2016.02.04.04>.
5. Полторак А.С., Сухорукова А. Л., Бурковська А. І. Кібербезпека в системі трансформації управління бізнес-організацією. Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики : колективна монографія. Київ : Державний вищий навчальний заклад «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». 2021. С. 158-176. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10893/1/17.pdf>.





ЖАРУН ОЛЕНА, к.е.н., доцент кафедри підприємництва та бізнес-технологій
ЖАРУН РОМАН, здобувач вищої освіти
Уманський національний університет, м. Умань

ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Стратегію економічної безпеки підприємства доцільно розглядати як довгостроковий і системно сформований напрям безпечного розвитку суб'єкта господарювання, який охоплює визначення пріоритетів, формування цілей та вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення з урахуванням потенційних ризиків і загроз. Це комплексна концепція, яка забезпечує узгодженість управлінських рішень у сфері безпеки з загальною стратегією розвитку підприємства. Водночас тактика економічної безпеки виконує оперативну функцію та передбачає розробку і реалізацію конкретних заходів щодо своєчасного виявлення, попередження та мінімізації загроз, джерелом яких можуть бути як внутрішні, так і зовнішні чинники середовища функціонування підприємства (рис.). Тактика представляє собою інструментальну частину системи економічної безпеки, яка забезпечує практичну реалізацію стратегічних цілей у короткостроковому періоді.

Стратегічне управління економічною безпекою охоплює сукупність процесів прийняття управлінських рішень, спрямованих на забезпечення довготермінової стабільності та захищеності підприємства. До цих процесів належать: ідентифікація потенційних загроз, формування стратегічних альтернатив, вибір оптимального варіанта реагування, визначення необхідних ресурсів та їх ефективний розподіл, а також контроль за виконанням стратегічних планів. В основі цього управління лежить необхідність прогнозування майбутніх станів зовнішнього середовища, моделювання можливих сценаріїв розвитку ситуації та створення гнучкої системи реагування, здатної забезпечити економічну стійкість підприємства навіть у кризових умовах [3].

Важливо, що формування стратегії економічної безпеки має базуватися на чіткій ієрархії управлінських орієнтирів – місії підприємства, його стратегічних цілях, пріоритетних напрямках діяльності та ключових параметрах загальної економічної стратегії. У цьому контексті система забезпечення економічної безпеки не може існувати ізольовано від загальної системи стратегічного розвитку. Навпаки, вона повинна підтримувати і підсилювати реалізацію економічної стратегії підприємства, спрямованої на формування і збереження конкурентних позицій, підвищення ефективності діяльності та забезпечення сталого розвитку [1]. Звідси випливає, що стратегії економічної безпеки та економічного розвитку мають діяти синхронно, доповнюючи та підсилюючи одна одну.



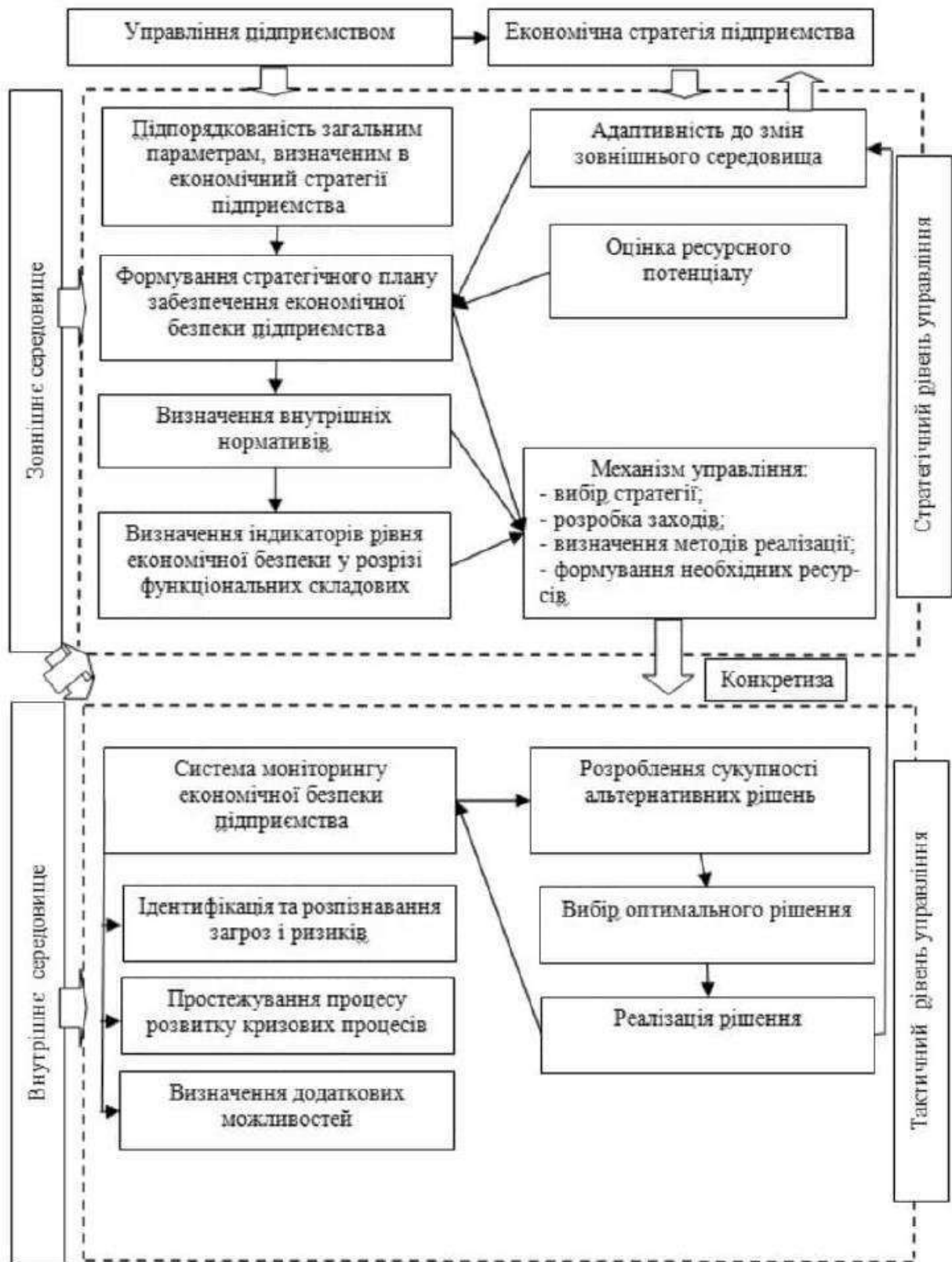


Рис. 1. Модель управління системою економічної безпеки за часовими горизонтами

Одним із ключових елементів підсистеми стратегічного управління економічною безпекою є формування внутрішніх нормативів безпеки. Такі нормативи є орієнтирами для прийняття управлінських рішень і дозволяють





оцінювати, наскільки фактичні показники відповідають бажаному рівню захищеності. Вони визначають кількісні межі, у яких повинні перебувати основні показники діяльності підприємства, щоб гарантувати його стабільність та мінімізувати ризики. До таких нормативів можуть належати: допустимий рівень фізичного й морального зносу основних фондів, мінімальний рівень рентабельності операційної діяльності, граничні значення ліквідності й платоспроможності, нормативи забезпеченості матеріальними та кадровими ресурсами тощо. Вони повинні враховувати галузеву специфіку, масштаби діяльності та стратегічні пріоритети підприємства[2].

Таким чином, стратегічне управління економічною безпекою виступає інтегрованою складовою загальної системи менеджменту підприємства, забезпечуючи його здатність протидіяти ризикам, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та зміцнювати конкурентоспроможність. Комплексність цього підходу дозволяє не лише гарантувати поточну стабільність, але й формувати передумови для довгострокового безпечного розвитку підприємства.

1. Васи́леґа В. Є. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах впливу зовнішнього середовища. Бізнес Інформ. 2024. № 2. С. 146–153. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-146-153>
2. Даценко А. А. Фінансове забезпечення підприємств в контексті сталого розвитку національної економіки. Економіка та суспільство. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/37752>
3. Дашко І., Стефаник С. Методичний підхід до оцінки рівня фінансово-економічної безпеки промислових підприємств. Економіка та суспільство. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-58>





ЗАМУЛА ІРИНА, д.е.н., професор,
професор кафедри інформаційних систем в управлінні та обліку,
ЖУРАВЕЛЬ МИРОН, здобувач ступеня доктора філософії
Державний університет «Житомирська політехніка», м. Житомир

БІОПАЛИВО В УКРАЇНІ: РИНОК І 4D-СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ПРОЄКТІВ ДЛЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО АНАЛІЗУ

Україна зберігає значну залежність від викопних палив у транспорті, аграрному секторі та частині виробничих процесів, насамперед у сегментах, де технічні засоби й логістика орієнтовані на рідкі моторні палива. У коротко- та середньостроковій перспективі їх повне заміщення електроенергією або воднем обмежується високими витратами на переоснащення техніки, створення нової інфраструктури енергозабезпечення та зростанням операційних ризиків. За цих умов біопаливо доцільно розглядати як практичний інструмент часткової декарбонізації сегментів, для яких критичними є автономність і безперервність роботи.

Актуальність теми для України визначається поєднанням безпекових, економічних і регуляторних чинників. Повномасштабна війна підвищила значення внутрішньої паливної стійкості та загострила проблему вуглецевого сліду економіки. Водночас у 2025 р. в українському правовому полі сформовано чіткий сигнал на користь розвитку рідкого біопалива: Законом України № 3769-IX встановлено обов'язковість використання рідкого біопалива (біокомпонентів) у галузі транспорту, зокрема запроваджено вимогу щодо вмісту не менше 5 % біокомпонентів у бензинах з 1 травня 2025 р. [1]. Для біометану вже створено окремий елемент інституційної архітектури – Порядок функціонування реєстру біометану, який забезпечує формування гарантій його походження [2]. Європейський контекст посилює значення цього сегмента, оскільки RED II та RED III пов'язують ринкову цінність біопалив не лише з фактом їх виробництва, а з доведеною відповідністю критеріям сталості та скорочення викидів парникових газів упродовж життєвого циклу [3; 4].

Метою дослідження є стислий огляд біопаливного сектору України як об'єкта інвестиційного аналізу та формування авторського підходу до систематизації проєктів у форматі 4D-класифікації для їх попереднього інвестиційного відбору. Наукова новизна полягає у запропонованій авторській систематизації біопаливних проєктів за чотирма взаємопов'язаними параметрами: D1 – вид біопалива; D2 – сировинна база; D3 – технологічний шлях перетворення; D4 – масштабно-ринкова модель проєкту. Вибір цих параметрів зумовлений тим, що саме вони в узагальненому вигляді визначають ресурсні, технологічні, ринкові та фінансові характеристики біопаливного проєкту і є достатніми для його первинного інвестиційного скринінгу. Такий підхід дає змогу перейти від описового огляду сектору до структурованого попереднього відбору альтернатив.

У межах запропонованої систематизації до видів біопалива віднесено





біоетанол, біодизель, біогаз, біометан, тверді біопалива (пелети, брикети) та перспективні сучасні транспортні палива, зокрема SAF. Сировинна база охоплює цукрово- і крохмалевмісні культури, ріпак та інші олійні, гній, мелясу, органічні відходи та лігноцелюлозну біомасу. До основних технологічних шляхів належать ферментація, трансестерифікація, анаеробне зброджування, очищення біогазу до параметрів, придатних для подачі в газову мережу, газифікація та гідроочищення. Масштабно-ринкова модель охоплює масштаби виробництва, модель збуту, орієнтацію на внутрішній або зовнішній ринок та потребу в сертифікації.

З позиції цієї 4D-систематизації для України у 2025 р. доцільно виокремити кілька типових конфігурацій біопаливних проєктів, релевантних для подальшого інвестиційного аналізу. Біоетанол для змішування з бензином спирається на цукрово- і крохмалевмісну сировину, ферментаційний технологічний шлях та внутрішній попит, сформований регуляторними вимогами [1]. Біодизель на основі ріпаку чи іншої олійної сировини визначається співвідношенням між ціною сировини та ціною мінерального дизельного пального, а також можливістю відповідати експортним вимогам ЄС; розвиток цього сегмента залежить від поєднання регуляторних вимог, цінової кон'юнктури та податкових стимулів [5]. Біогазові та біометанові проєкти відрізняються передусім вимогами до збуту та сертифікації: для біогазу визначальними є стабільність реалізації енергії та структура субстратної бази, тоді як для біометану – доступ до сировини, очищення біогазу до мережевих параметрів, можливість подачі в газову мережу, сертифікація походження та відповідність вимогам європейського ринку [2–4]. Біометан при цьому характеризується високим бар'єром входу та значною залежністю від інституційної й сертифікаційної готовності проєкту [2–4]. Для проєктів твердого біопалива вирішальне значення мають логістика, якість сировини, сертифікація ланцюга постачання та умови доступу до зовнішніх ринків. Для SAF та інших сучасних видів транспортного біопалива український контекст поки що слід оцінювати як перспективний, але недостатньо верифікований для базового кількісного моделювання.

Методологічно 4D-систематизація не замінює фінансового аналізу, а задає структуру відбору ключових параметрів для подальшого фінансового моделювання. Після попереднього відбору проєкту за чотирма параметрами його інвестиційну привабливість доцільно оцінювати за допомогою DCF-підходу, зокрема через показники NPV, IRR, індекс прибутковості та строк окупності. Для галузі з високою питомою вагою початкових інвестицій і залежністю від цін на сировину, енергоносії та регуляторні рішення цього недостатньо без аналізу чутливості та сценарного моделювання. Для українських умов особливого значення набувають цінова волатильність, технологічні ризики, логістика, структура CAPEX/OPEX, макрофінансові параметри та вимоги сталості. Водночас для частини сегментів, передусім біоетанолу та біодизелю, відкриті дані щодо CAPEX, OPEX, виходу продукту





та фактичного завантаження окремих заводів залишаються фрагментарними, тому числові орієнтири мають трактуватися як індикативні.

Таким чином, у 2025 р. немає підстав стверджувати про існування одного універсально найпривабливішого виду біопалива для України. Раціональність інвестиційного рішення визначається узгодженістю між видом палива, доступною сировиною, технологічним шляхом та масштабно-ринковою моделлю проєкту. За наявними відкритими даними для подальшого прикладного аналізу доцільно насамперед розглядати біоетанол з огляду на внутрішній регуляторно сформований попит, біометан – як основу експортно орієнтованих сертифікованих проєктів, а тверді біопалива – як складову регіональних моделей переробки біомаси. Водночас наведені висновки слід розглядати як результат попереднього аналітичного відбору, а не як остаточне ранжування всіх можливих інвестиційних альтернатив. Отже, запропонована 4D-систематизація може бути використана як початковий інструмент структурованого відбору біопаливних проєктів та як основа подальшої кількісної моделі їх інвестиційної оцінки.

1. Про внесення змін до деяких законів України щодо обов'язковості використання рідкого біопалива (біокомпонентів) у галузі транспорту : Закон України від 04.06.2024 № 3769-IX. База даних «Законодавство України», Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3769-20>
2. Про затвердження Порядку функціонування реєстру біометану : постанова Кабінету Міністрів України від 22.07.2022 № 823. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/823-2022-%D0%BF>
3. Directive (EU) 2018/2001 of the European Parliament and of the Council of 11 December 2018 on the promotion of the use of energy from renewable sources (recast). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2018/2001/oj/eng>
4. Directive (EU) 2023/2413 of the European Parliament and of the Council of 18 October 2023 amending Directive (EU) 2018/2001 as regards the promotion of energy from renewable sources. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2023/2413/oj/eng>
5. Trypolska G. Unlocking the potential: Key factors shaping the liquid biofuels market in Ukraine. *Heliyon*. 2024. Vol. 10, Issue 22. e40420. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e40420>





ІВАНЕНКО ВАЛЕРІЯ, головний спеціаліст відділу планування та координації дій у надзвичайних ситуаціях Управління з питань надзвичайних ситуацій та цивільного захисту населення Миколаївської міської ради, м. Миколаїв
КУРЕПІН ВЯЧЕСЛАВ, к.е.н, доцент, доцент кафедри методики професійного навчання, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ СИСТЕМ БЕЗПЕКИ НА ПІДПРИЄМСТВА ПІД ЧАС ВІЙНИ НА ПРИКЛАДІ МІСТА МИКОЛАЄВА

В умовах воєнного стану підприємства представляють собою середовище підвищених ризиків. Поруч з небезпеками виробничого характеру (присутні небезпечні та шкідливі фактори) існують небезпечні фактори воєнного характеру, зокрема можливі обстріли, пошкодження виробничої інфраструктури, перебої в енергопостачанні та порушення логістичних ланцюгів. Функціонування таких загроз може призвести до припинення виробничих процесів, матеріальних втрат, створення небезпек та загроз для життя й здоров'я працівників. Виникає об'єктивна потреба у посиленні систем безпеки на підприємствах за рахунок впровадження інноваційних систем безпеки. Це передбачає впровадження сучасних технічних засобів моніторингу, контролю та захисту виробничої інфраструктури.

Безпекові заходи повинні бути ефективними та сприяти підвищенню стійкості підприємств, як до зовнішніх, так і до внутрішніх загроз [1, с. 597]. Забезпечення безперервності виробничої діяльності підприємства створює передумови для стабільного функціонування підприємств, навіть у складних умовах воєнного часу.

Під час воєнного стану підприємства міста Миколаєва функціонують у складних умовах підвищених безпекових ризиків. Обставини воєнного стану безпосередньо впливають на стабільність їхньої виробничої діяльності. Постійні ракетні та артилерійські обстріли, атаки шахедрами призводять до пошкодження виробничих будівель, складської та транспортної інфраструктури, інженерних комунікацій. Під час війни у Миколаєві зазнавали пошкоджень промислові об'єкти, портова інфраструктура, складські приміщення та логістичні вузли, що ускладнювало роботу підприємств та спричиняло значні матеріальні втрати.

Суттєвим фактором ризику вважають нестабільне функціонування об'єктів критичної інфраструктури підприємств. Під час прямих воєнних ризиків системи електропостачання, водопостачання та транспортного забезпечення працюють з перебоями [5, с. 96].

Підприємства міста неодноразово стикалися з перебоями в енергопостачанні внаслідок атак на енергетичні об'єкти. Тимчасове припинення виробничих процесів викликає необхідність використання резервних джерел енергії. Додаткова проблема - логістичні обмеження. Підприємства за рахунок збільшення фінансових витрат змінюють транспортні маршрути, зменшують свою продуктивну діяльність. У сукупності такі фактори створюють





комплексну систему ризиків для підприємств Миколаєва, що потребує впровадження ефективних заходів безпеки та адаптаційних управлінських рішень для підтримання стабільності виробничої діяльності [3, с. 9].

Цифровізація та автоматизація виробничих процесів в умовах воєнних загроз підвищує рівень безпеки підприємств. Своєчасне виявлення небезпечних ситуацій та запобігання аваріям можливе за умов використання інформаційних систем управління, які дозволяють здійснювати заходи від оперативного контролю за роботою обладнання, енергоспоживанням, до контролю за станом виробничих об'єктів підприємства. Наведемо приклади.

Швидко реагувати на потенційні виробничі загрози допомагають датчики контролю температури, тиску, витоку газу, зокрема це дає змогу автоматично фіксувати відхилення від нормальних параметрів виробничого середовища. Оперативно припиняти небезпечні технологічні процеси та організовано переводити працівників у безпечні місця неможливо без сучасних систем безпеки. До них відносять технології раннього попередження, які інтегрують із системами оповіщення про повітряну тривогу.

Підприємства міста Миколаїв з початком воєнних дій, починаючи з 2022 року, такі рішення поступово впроваджуються на підприємствах різних галузей. Окремі виробничі об'єкти використовують системи відеоспостереження з дистанційним доступом [4, с. 152], що забезпечує можливість контролю території підприємства, навіть під час обмеженого перебування персоналу, під час повітряної тривоги.

На підприємствах харчової та переробної промисловості, зокрема компанії «Сандора» - одного із найбільших виробників соків та безалкогольних напоїв в Україні, що входить до складу компанії PepsiCo, молочного підприємства «Lactalis-Mykolaiv», підприємство належить до міжнародної групи Lactalis Group, компанії «Agrofusion», українська агропромислова група, що спеціалізується на вирощуванні та переробці томатів та виробництві томатної пасти, впроваджуються автоматизовані системи управління технологічними процесами. Вони дозволяють дистанційно регулювати роботу обладнання та зменшують потребу у постійній присутності працівників у потенційно небезпечних зонах.

Окремі підприємства, зокрема компанія «Nibulon» - велика аграрна компанія, що спеціалізується на виробництві, зберіганні та експорті зернових культур, Миколаївський портовий елеватор - велике зернопереробне та перевалочне підприємство, підприємства мукомольно-хлібопекарської галузі («Нікма», «Елеваторзернопром») - підприємства займаються виробництвом муки, хлібобулочних та макаронних виробів, з кінця 2023 року встановили резервні системи енергопостачання з автоматичним перемиканням на генератори, на додаток у виробничий процес були включені альтернативні джерела живлення, Ця альтернатива забезпечує безперервність роботи в умовах можливих відключень електроенергії.

Застосування таких технологічних рішень сприяє підвищенню рівня





безпеки виробництва, зменшує ризики для персоналу та підвищує стійкість підприємств міста Миколаїв до впливу воєнних факторів. Підвищені ризики підприємств в умовах воєнного та поствоєнного періоду змушують керівництво шукати ефективні рішення забезпечення, як захисту виробничих об'єктів та персоналу, так і стабільності технологічних процесів. Такі перспективи розвитку пов'язані з необхідністю подальшої модернізації виробничої інфраструктури та активного впровадження сучасних цифрових технологій, у тому числі інноваційних систем безпеки.

Інтеграція безпекових рішень у загальну систему управління підприємством дозволяє поступово інтегрувати комплексний підхід до організації виробництва, зокрема у питаннях управління ризиками. Розширення цифрових технологій під час модернізації виробничої інфраструктури буде сприятиме підвищенню рівня безпеки, ефективності функціонування підприємств в умовах воєнного стану та сприяти адаптуванню до сучасних економічних та безпекових викликів у поствоєнний період [3, с. 345].

Отже, впровадження інноваційних систем безпеки на підприємствах під час воєнного стану має особливе значення. Це один із ключових факторів забезпечення стабільності виробничих процесів та захисту працівників від воєнних небезпек. Практика функціонування підприємств міста Миколаїв засвідчує - цифрові технології, автоматизовані системи контролю та сучасні засоби моніторингу підвищують рівень виробничої безпеки, знижує виробничі ризики та посилює стійкість підприємств до впливу воєнних викликів.

1. Іваненко В. С. Шляхи виживання та розвитку українського бізнесу під час воєнного стану. Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи : матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, ОНЕУ, 10-11 жовтня 2025 р.). Одеса, 2025. С. 595-598. URL:<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/22542>.
2. Курепін В. М., Зубехіна-Хайят О. В. Механізми антикризового управління як основа адаптації бізнесу до турбулентного середовища. Modern Economics. 2025. № 54(2025). С. 95-103. DOI:[https://doi.org/10.31521/modecon.V54\(2025\)-13](https://doi.org/10.31521/modecon.V54(2025)-13).
3. Лотарева Д. В. Організація системи управління ризиками на агропідприємствах Миколаївської області. OSHAgro – 2024 : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 30 вересня 2024 року). Київ : МОН України, Національний університет біоресурсів і природокористування України, Науково-виробничий журнал «Охорона праці», Європейське співтовариство з охорони, 2024. С. 7-10. URL:<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/18904>.
4. Петровських А. Д. Використання цифрових технологій для боротьби з кризою у бізнесі. Екологічні та соціальні аспекти розвитку економіки в умовах євроінтеграції : матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Миколаїв, 23-25 жовтня 2024 р.). Миколаїв : МНАУ, 2024. С. 151-154. URL:<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/18922>.
5. Іваненко В. С. Специфіка розвитку підприємств у посткризових умовах : тези доповідей XII Всеукраїнської наук.-практ. конф. (м. Миколаїв, 29-31 жовтня 2025 р.). Миколаїв : МНАУ, 2025. С. 344-346. <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/23086>.





ІСАЄНКО ОЛЕКСІЙ, здобувач наукового ступеня доктор філософії

РУДАЧЕНКО ОЛЬГА, д-р екон. наук, проф.

Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, м. Харків

РОЗВИТОК ПРОМИСЛОВОГО СЕКТОРУ НА ЗАСАДАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Сучасні трансформаційні процеси в економіці України супроводжуються структурними диспропорціями, технологічним відставанням та зниженням конкурентоспроможності виробничої сфери. В умовах глобальної конкуренції, цифровізації та посилення інтеграційних процесів у європейський економічний простір особливої ваги набуває модернізація промислового сектору як ключового чинника економічної стабільності та довгострокового зростання [1]. Саме промисловість формує основу експортного потенціалу, створює високопродуктивні робочі місця та забезпечує мультиплікативний ефект для суміжних галузей. Воєнні виклики та необхідність післякризового відновлення посилюють потребу у впровадженні інноваційних рішень, технологічному переоснащенні підприємств і формуванні нових виробничих ланцюгів із високою доданою вартістю. Переорієнтація на інноваційну модель функціонування промислового сектору дозволяє не лише компенсувати втрати, а й створити передумови для структурної модернізації економіки на засадах енергоефективності, цифровізації та екологічної сталості. У цьому контексті особливої актуальності набуває формування ефективних стратегій інноваційної трансформації промислового сектору, здатних забезпечити підвищення конкурентоспроможності, залучення інвестицій та інтеграцію у глобальні й європейські виробничі мережі. Необхідність наукового обґрунтування таких стратегічних підходів зумовлює актуальність даного дослідження.

Сучасний стан промислового сектору України характеризується складними структурними трансформаціями, зумовленими як внутрішніми диспропорціями економічного розвитку, так і впливом зовнішніх викликів [2]. Протягом останніх років промисловість функціонує в умовах воєнного стану, руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, втрати частини виробничих потужностей і порушення традиційних ланцюгів постачання, що спричинило скорочення обсягів виробництва в окремих галузях, зниження інвестиційної активності та зменшення експортного потенціалу.

Структура промислового сектору залишається переважно сировинно орієнтованою з високою питомою вагою енергоємних і матеріаломістких виробництв. Частка високотехнологічних галузей у загальному обсязі промислового виробництва є недостатньою, що обмежує формування конкурентних переваг у глобальному економічному середовищі. Низький рівень технологічного оновлення основних фондів, недостатні витрати на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, а також обмежений доступ до фінансових ресурсів стримують інноваційну активність підприємств.





Водночас спостерігаються позитивні тенденції, пов'язані з адаптацією бізнесу до нових умов функціонування. Підприємства поступово впроваджують цифрові технології управління виробництвом, автоматизацію процесів, енергоефективні рішення та диверсифікують ринки збуту. Зростає роль кластерних ініціатив, кооперації з міжнародними партнерами та інтеграції у європейські виробничі ланцюги створення доданої вартості.

Особливого значення набуває переорієнтація промислового сектору на випуск продукції з високою доданою вартістю, розвиток машинобудування, оборонно-промислового комплексу, переробної промисловості та галузей, пов'язаних із відновлюваною енергетикою. В умовах післякризового відновлення актуалізується необхідність модернізації виробничої бази, формування індустріальних парків, стимулювання інноваційно-інвестиційної діяльності та створення сприятливого інституційного середовища для залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій. Таким чином, сучасний стан промислового сектору України поєднує кризові явища та потенціал для структурного оновлення [3]. Подальший розвиток галузі залежить від впровадження стратегічних підходів до інноваційної трансформації, технологічної модернізації та формування ефективних механізмів державної підтримки, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та стійкості промисловості в довгостроковій перспективі.

Так, інновації у промисловому секторі виступають ключовим чинником структурної модернізації, підвищення продуктивності та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності економіки. В сучасних умовах їх доцільно розглядати як комплексний процес оновлення технологічних, організаційних, управлінських і ринкових механізмів функціонування підприємств.

За змістовними характеристиками інновації у промисловому секторі можна поділити на кілька основних груп. По-перше, це технологічні інновації, які передбачають впровадження нових або суттєво вдосконалених виробничих процесів, автоматизацію, роботизацію, використання технологій Industry 4.0, адитивного виробництва та цифрових систем управління. По-друге, продуктові інновації, спрямовані на створення нових видів продукції або модернізацію існуючих із підвищеною доданою вартістю та експортним потенціалом. По-третє, організаційно-управлінські інновації, що охоплюють запровадження сучасних моделей менеджменту, проєктного підходу, цифрових платформ управління ресурсами та логістикою. По-четверте, маркетингові інновації, пов'язані з освоєнням нових ринків збуту, використанням електронної комерції та формуванням брендів високотехнологічної продукції.

Сфера впровадження інновацій охоплює всі етапи виробничого циклу – від науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт до логістики, післяпродажного обслуговування й утилізації продукції. Особливо перспективним є їх застосування у машинобудуванні, оборонно-промисловому комплексі, переробній промисловості, енергетиці та галузях, пов'язаних із





цифровими технологіями. Важливу роль відіграє створення індустріальних та технологічних парків, кластерів, центрів трансферу технологій, що сприяють концентрації інноваційного потенціалу.

В умовах воєнного часу значення інновацій суттєво зростає. Їх системне впровадження створює передумови для переходу від моделі відновлення до моделі випереджаючого розвитку, що забезпечує стійкість, технологічну незалежність та інтеграцію України у глобальні виробничі мережі.

Отже, забезпечення сталого функціонування та довгострокового зростання промислового сектору України в умовах воєнних викликів і структурних трансформацій безпосередньо пов'язане з активізацією інноваційної діяльності, технологічною модернізацією виробництва та формуванням ефективних стратегічних механізмів управління розвитком. Комплексне впровадження технологічних, організаційних і управлінських інновацій сприятиме підвищенню продуктивності, енергоефективності та конкурентоспроможності підприємств, а також створенню нових точок економічного зростання. Системна державна підтримка, розвиток партнерства між бізнесом, наукою та владою, інтеграція у європейський економічний простір і формування сприятливого інвестиційного середовища повинні стати основою переходу від моделі відновлення до моделі випереджаючого інноваційного розвитку, що забезпечить економічну стійкість і технологічну незалежність держави.

1. Рудаченко О. О., Мозговий Є. В., Ісаєнко О. В., Медведєв Д. О. Перспективи розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності промислового сектору України // Ефективна економіка. 2024. № 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.10>.
2. Соколюк Г. О. Структурно-динамічний аналіз розвитку підприємств промислового сектора економіки України // Економічний простір. 2020. Вип. 156. С. 159–165.
3. Чобіток В. І. Стратегічно-цільовий комплекс інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств // Бізнес-Інформ. 2020. Вип. 3. С. 423–430.





ІЩУК СВІТЛАНА, д.е.н., професор,
завідувач відділу проблем реального сектора економіки регіонів,
Державна установа «Інститут регіональних досліджень
ім. М.І. Долишнього НАН України», м. Львів

ТЕНДЕНЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ

Повномасштабна війна суттєво змінила умови функціонування української промисловості. Серед основних негативних факторів можна виділити: руйнування виробничої та енергетичної інфраструктури; зниження інвестиційної активності; скорочення трудових ресурсів через міграцію та мобілізацію; порушення логістичних і виробничих ланцюгів. Унаслідок цього частина підприємств була змушена призупинити діяльність або релокувати виробництво до більш безпечних центральних та західних регіонів України. Це сприяло формуванню нових промислових кластерів та розвитку кооперації між підприємствами. У відповідь на виклики війни останні активно впроваджують нові технології, спрямовані на підвищення ефективності виробництва, зниження енерговитрат та оптимізацію виробничих процесів.

Важливим інструментом адаптації промисловості до складних умов функціонування стали цифрові технології. Підприємства активно використовують автоматизацію, системи управління виробництвом, цифрові платформи для організації логістики та управління ресурсами. Багато підприємств змінили спеціалізацію та почали виробляти продукцію для оборонного сектору, що стимулювало розвиток нових технологічних рішень. Також українські підприємства активніше співпрацюють із міжнародними партнерами, залучаючи технології, інвестиції та інноваційні рішення.

Попри понесені величезні прямі (14,7 млрд дол. США станом на початок 2025 року [1]) і непрямі (142,3 млрд дол. США) втрати, а також скорочення кількості зайнятих працівників у суб'єктів господарювання (-24% порівняно з 2021 роком), українська промисловість поступово відновлює довоєнні показники діяльності. В Україні майже 2/3 (65,4% у 2022-2024 роках) інноваційно активних підприємств припадає на промисловий сектор економіки. Останній продукує $\frac{3}{4}$ (74,7% у 2024 році) інноваційної продукції. За підсумками трьох кварталів 2025 року збільшення обсягу реалізованої продукції у промисловості загалом склало 13,6%, а у переробній – 17,1% порівняно з аналогічним періодом минулого року [2].

В умовах протистояння російській збройній агресії та зовнішнім викликам, зумовленим глобальною турбулентністю, ключовим драйвером реконструктивного відновлення національної економіки та продуцентом інновацій закономірно є оборонний сектор. Обсяги реалізованої продукції виробництва зброї та боєприпасів в Україні збільшилось майже у 15 разів порівняно з 2021 роком. Постійне зростання потреб оборони стимулювало прискорений розвиток машинобудування, передусім виробництва інших





транспортних засобів: обсяги реалізованої продукції цього виробництва збільшилися на 120,2%, а, зокрема, виробництва літальних апаратів – у понад 3,6 разу. Водночас зросла і техніко-економічна ефективність виробництва інших транспортних засобів: частка доданої вартості за витратами виробництва в обсязі виробленої продукції (товарів, послуг) цього виробництва у 2023 році досягла 39,59% (проти 32,60% у 2021-му) [3].

Розвиток оборонного сектора не лише зміцнює національну безпеку, але й одночасно посилює інноваційний потенціал. Так, прискорене зростання машинобудівних виробництв в Україні стало драйвером нарощення інноваційної активності промислових підприємств, яка за ключовими показниками перевищила довоєнний рівень. Зокрема, витрати на інноваційну діяльність у промисловості у 2024 році збільшилися у 1,48 разу порівняно з 2021-м, тоді як упродовж 2022-2023 років вони скоротилися у 1,31 разу. У витратах на інновації незначно зросла частка фінансування науково-дослідних робіт: у 2024 році 33,65% припало на НДР, виконані власними силами (проти 30,59% у 2021-му) і 3,67% – на НДР, виконані іншими підприємствами (проти 2,70%). Водночас у структурі цих витрат за аналізований період на 8,1 в.п. зменшилася частка власних коштів підприємств із 79,78% до 71,68%.

Попри те, що кількість інноваційно активних промислових підприємств в Україні упродовж 2022-2024 років зросла у 1,36 разу, значення цього показника (616 підприємств) становило лише 76,14% від рівня 2020 року. 40,1% таких підприємств витрачали кошти на інноваційну діяльність, яка не передбачала НДР. Порівняно з 2021 роком частка інноваційно активних підприємств у загальній кількості промислових підприємств збільшилась на 6,1 в.п. у промисловості загалом і на 6,8 в.п. – у переробній та у 2024 році становила, відповідно, 15,7% і 17,3%.

Кількість промислових підприємств, що впроваджували інновації (продукцію та/або інноваційні процеси), у 2024 році перевищила показник 2021-го у 2 рази і становила 686 підприємств, проте, це склало лише 81,6% від рівня 2020 року. Водночас варто наголосити, що частка таких підприємств у загальній кількості промислових підприємств (14,9%) досягла рівня 2020 року. У 2024 році 89,8% промислових підприємств (тобто 526 підприємств) впроваджували нову або значно вдосконалену продукцію (товари, послуги), тоді як нові інноваційні процеси впроваджували 82,6% підприємств. Для порівняння, у 2020 році значення цих показників були, відповідно, 81,5% і 90%. Звідси, можна констатувати тенденцію до збільшення частки підприємств, які впроваджують нову або значно вдосконалену продукцію. Проте, нову для ринку продукцію у 2024 році впроваджували лише 17,7% підприємств (або 93 підприємства), тоді як у 2020-му – 25,5% (або 149 підприємств). Решту підприємств впроваджували нову лише для них самих продукцію. Кількість упровадженної інноваційної продукції (товарів, послуг) у 2024 році склала 3382 одиниці (83,2% від показника 2020 року), з яких лише 11,9% були новими для ринку (проти 17% у 2020 році). Частка машин та обладнання в загальній





кількості упровадженої інноваційної продукції склала 16,3% або 551 одиницю, із них 87 були новими для ринку.

Кількість промислових підприємств, що реалізували інноваційну продукцію (товари, послуги), в Україні є дуже малою – 329 підприємств у 2024 році (проти 573 у 2020-му), з яких лише 81 підприємство реалізувало інноваційну продукцію, нову для ринку (145 у 2020 році). Попри те, зростання у 2024 році обсягу реалізованої інноваційної продукції промисловості у 3,72 разу (порівняно з попереднім роком) призвело до збільшення частки цієї продукції в загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) промислових підприємств до 3,0% (проти 1,9% у 2020 році). У переробній промисловості значення цього показника склало 4,7% (проти 0,92%), проте, залишається значно меншим порівняно з індустріальними країнами ЄС, зокрема, Польщею (>10%) і Німеччиною (>20%). Водночас позитивною є тенденція до збільшення в обсязі реалізованої інноваційної промислової продукції частки продукції, нової для ринку, а не лише для підприємств. У 2024 році значення цього показника досягло 29,9%, перевищивши довоєнний рівень на 23,5 в.п.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що в Україні відбувається поступове зростання інноваційної активності промислових підприємств, хоча ступінь інтенсивності інновацій залишається нижчим за середньоєвропейські стандарти. Основними чинниками, які стримують розвиток інноваційної діяльності у промисловому секторі національної економіки, є обмежене фінансування сфери R&D, недостатня взаємодія між науковими установами та бізнесом, а також порівняно низький рівень цифрової і технологічної інфраструктури. Водночас спостерігається зростання стартап-екосистеми, збільшення державних програм підтримки інновацій та активізація міжнародного співробітництва, передусім у сфері Military-Tech.

Подальший розвиток інноваційної діяльності в Україні потребує цілісного підходу, який поєднує стимулювання приватних інвестицій у промисловість, модернізацію наукової та освітньої систем і формування сприятливого законодавчого середовища для впровадження новітніх технологій. Важливим фактором розвитку промислових інновацій стане також процес післявоєнної відбудови, що створить значний попит на нові технології та інноваційні рішення.

1. Ukraine - Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4) : February 2022 - December 2024. URL: <https://documents.vsemirnyjbank.org/ru/publication/documents-reports/documentdetail/099022025114040022>

2. Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності у 2025 році / Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності. Державна служба статистики України, 2025. URL:

https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/pr/orp/orp_u/arh_orp_u.html

3. Ішук С.О. Тенденції розвитку промислового сектору економіки України: регіональний вимір. *Регіональна економіка*. 2025. №3. С. 125-135. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2025-3-11>





КАЗИМІРСЬКИЙ АНДРІЙ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **БУРКОВСЬКА АННА**,
доктор філософії (економіка), доцент
кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

ІНВЕСТИЦІЇ В ЦИФРОВУ ТРАНСФОРМАЦІЮ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ

Інвестиції в цифрову трансформацію підприємства в сучасних умовах виступають не просто напрямом модернізації, а стратегічним фактором забезпечення економічної стійкості. У світі, де технологічні зміни відбуваються з безпрецедентною швидкістю, а ринкове середовище характеризується високою турбулентністю, саме цифрові рішення формують здатність компанії адаптуватися до кризових явищ, зберігати конкурентні позиції та забезпечувати довгострокове зростання [1].

Цифрова трансформація передбачає глибоку перебудову бізнес-процесів на основі використання інформаційно-комунікаційних технологій, аналітики великих даних, хмарних сервісів, автоматизованих систем управління та елементів штучного інтелекту. Інвестування у такі інструменти дозволяє підприємству підвищити операційну ефективність, зменшити транзакційні витрати, оптимізувати логістику та покращити якість управлінських рішень. У результаті формується більш гнучка та керована організаційна структура, здатна швидко реагувати на зміни попиту, цінової кон'юнктури чи регуляторного середовища [2].

Економічна стійкість підприємства визначається його здатністю зберігати фінансову рівновагу, забезпечувати стабільність грошових потоків та підтримувати конкурентоспроможність навіть в умовах зовнішніх шоків. Цифрові інвестиції сприяють досягненню цих цілей через підвищення прозорості фінансових операцій, автоматизацію контролю витрат і впровадження систем прогнозування [3]. Завдяки цифровим платформам управління керівництво отримує доступ до актуальної інформації в режимі реального часу, що мінімізує ризик помилкових рішень та зменшує вплив людського фактора.

Важливим аспектом є здатність цифрових технологій формувати нові джерела доходу. Онлайн-канали збуту, електронна комерція, персоналізовані маркетингові інструменти та цифрові сервіси дозволяють розширити ринкову присутність підприємства, підвищити лояльність клієнтів та диверсифікувати прибуткову базу [4]. У такий спосіб інвестиції в цифрову трансформацію не лише зміцнюють внутрішню ефективність, а й розширюють зовнішні можливості розвитку.

Цифровізація також відіграє ключову роль у підвищенні стійкості до кризових ситуацій. Досвід глобальних економічних потрясінь продемонстрував, що підприємства з високим рівнем цифрової зрілості швидше





адаптуються до дистанційних форматів роботи, ефективніше управляють ланцюгами постачання та зберігають комунікацію з партнерами й споживачами. Інвестування в кібербезпеку, резервне зберігання даних та інтегровані інформаційні системи забезпечує додатковий рівень захисту бізнесу від технологічних та інформаційних ризиків [5].

У стратегічному вимірі цифрова трансформація змінює корпоративну культуру та модель управління підприємством. Вона стимулює розвиток інноваційного мислення, підвищення цифрових компетентностей персоналу та формування середовища безперервного навчання [1]. Інвестиції у людський капітал у поєднанні з технологічними рішеннями створюють основу для довгострокової адаптивності та гнучкості організації.

Подальший розвиток цифрової трансформації як об'єкта інвестування пов'язаний із формуванням комплексної цифрової архітектури підприємства, у межах якої всі бізнес-процеси інтегруються в єдину інформаційну систему. Такий підхід дозволяє синхронізувати виробничі, фінансові, логістичні та маркетингові операції, створюючи ефект взаємного посилення [3]. У результаті підприємство отримує не лише зниження витрат, а й підвищення швидкості обігу капіталу, покращення якості прогнозування та більш точне стратегічне планування.

Таким чином, інвестиції в цифрову трансформацію підприємства виступають потужним фактором підвищення його економічної стійкості. Вони забезпечують оптимізацію ресурсів, підвищення ефективності управління, розширення ринкових можливостей та зниження ризиків. У довгостроковій перспективі саме цифрово орієнтована стратегія розвитку дозволяє підприємству зберігати стабільність, зміцнювати конкурентні переваги та впевнено функціонувати в умовах динамічної глобальної економіки.

1. Burkovska A. Navigating Strategy: The Role of Management Consulting Firms in Global Business. 2025. *Modern Economics*, 51(2025), 21-28. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V51\(2025\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V51(2025)-02).
2. Сержанов В. В. Інвестиції у розвиток цифрової інфраструктури сфери послуг: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 1 (235). С. 42–49.
3. Федулова Л. І. Інвестування в цифрову економіку: глобальні тенденції та практика України. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 6–13.
4. Burkovska A. Strategic Prospects for Managing Computer Networks and Information Systems in the Context of Digital Transformation and Global Cyberspace Integration. *Modern Economics*. 2025. 52(2025), 7-11. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V52\(2025\)-01](https://doi.org/10.31521/modecon.V52(2025)-01).
5. Полторак А.С., Сухорукова А. Л., Бурковська А. І. Кібербезпека в системі трансформації управління бізнес-організацією. Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики : колективна монографія. Київ : Державний вищий навчальний заклад «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». 2021. С. 158-176. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10893/1/17.pdf>.





КАЛІНІЧЕНКО ЗОЯ, к. е. н., доцент,
доцент кафедри міжнародної економіки, природних ресурсів
та економіки міжнародного туризму
Запорізький національний університет, м. Запоріжжя

РОЗВИТОК НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ І ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Національна стратегія розвитку має бути стратегією прориву. Вона спрямовується на підвищення конкурентоспроможності суб'єктів економіки та розвиток інновацій в секторах і галузях. Стратегія розглядається як можливість модернізаційних змін на основі впровадження інформаційно-цифровізаційних технологій, складових «зеленої економіки», екологічної складової сталого розвитку. Необхідно використати всі можливості для промислового та інноваційного оновлення виробництва і надання послуг у суспільстві.

Стратегія впровадження інноваційної моделі з використанням інформаційно-цифрових технологій – це можливість уникнути зупинки у розвитку та досягти можливих позитивних для України результатів.

Україні потрібен досвід інноваційного розвитку країн ЄС та країн світу. Наприклад, Європейський Союз відзначається можливостями до інтелектуальним і технологічним досягнень, а значить має всі перспективи бути фактично високотехнологічним центром глобальної економіки. Україна ставить завдання здійснення інноваційної індустріалізації, яка має стати інструментом зростання економіки, механізмом, що веде до нарощування потенціалу оновленого промислового виробництва.

Новий розвиток співпраці з Європейським Союзом з опорою на цифровізацію визначено важливим стратегічним напрямом інтеграційної стратегії України. Економіка знань та інновації визнані на рівні всіх українських підприємств стратегічними пріоритетами. Увага зосереджена на інноваційному спрямуванні розвитку. Побудова визнаної в країні інноваційної моделі розвитку має сприяти системним інноваційним перетворенням задля конкуренції та розвитку. Визначеними напрямками для України є підвищення якості науково-дослідної бази, пріоритет високоефективних технологій, розв'язання важливих соціальних питань на основі інформаційно-цифрових досягнень. Активність України в подібних системних заходах сприятиме незалежності економіки, самостійності та конкурентоспроможності її можливостей.

Сучасні завдання потребують акцентування на використанні найбільш прогресивних інформаційно-комунікаційних технологій, випуску якісної та високотехнологічної продукції, прогресивних організаційних і управлінських рішень в інноваційній діяльності.

Відома в світі сучасна модель змішаної економіки (відкрите суспільство) розглядається як складна, багатофакторна модель з такими принциповими підходами:

–інститут ринку регулюється національною політикою держави і





забезпечує прогрес та економічне зростання високотехнологічних галузей;

- розвиток забезпечуються цифровими технологіями та інтелектуальною економікою;

- технологічну основу забезпечують прогресивні устрої 5-го та 6-го укладу, високий рівень інноваційності економіки з високою часткою доданої вартості;

- екологічна основа – не спонукання, а норми збереження довкілля;

- соціальна основа – освіта населення та постійне підвищення рівня в професії та навичок;

- демократична основа – це громадянське суспільство на принципах та інтересах національної безпеки, на підпорядкуванні свободи громадян зростанню національної свідомості.

Для збалансування внутрішніх сфер України відповідно до вимог постіндустріального суспільства необхідно запроваджувати:

- 1) технологічне удосконалення діяльності в промисловому та споживчому секторах на основі інноваційно-індустріальних технологій;

- 2) високотехнологічні удосконалення видів, форм та способів господарської діяльності з сформованими конкурентними перевагами (брендами, торговими марками) на сегментах внутрішнього та світового ринку;

- 3) усунення критичних різниць у технологічній сфері національного господарства на основі винаходів і цифрового забезпечення, а також формування рівноправної співпраці на міжнародних ринках з різними суб'єктами [2].

Для досягнення ефективності та продуктивності на постіндустріальній стадії Україні потрібно змінювати секторну модель шляхом технічного удосконалення первинного та нарощення питомої ваги вторинного переробного виробництва. В цьому Україна ще значно відстає та багато втрачає.

В дослідженнях досить часто роблять акцент на тому, що економіка в Україні зростає повільно через відсутність чітких завдань реалізації стратегії інноваційного розвитку та спрямованої на захист свого виробника державної економічної політики. Представники влади зазначають, що «українська економіка показує зростання, але це досить слабе зростання. Ми рухаємося вперед, у нас відбуваються реформи, хоч деякі і гальмуються... Україна зростає в два рази слабкіше глобальної економіки. На це є маса причин. До цих пір немає плану розвитку країни. Країна, яка не має свого плану розвитку, є ресурсом для тих країн, у яких такий план або така стратегія є» [3].

Розробка і реалізація методів і практичних заходів здійснення інноваційної стратегії в Україні є системною організацією технологічного та цифрового розвитку всіх суб'єктів економіки. Інновації особливо потрібні в організації праці, в оновленні технологій управління. Економічна політика в цілому та в тому числі інноваційна політика мають сприяти використанню результатів продуктивної інтелектуальної праці, сучасних технологічних розробок, спрямованих на нові досягнення у бізнесі та економічній діяльності суб'єктів. Нові для вітчизняної практики інвестиційні та інноваційні процеси слід





розглядати не окремо, а в комплексі промислово-інноваційної системи. Це спонукає до необхідності змін, що поєднували б інвестиційні та інноваційно-цифрові принципи, методи та механізми реалізації, стратегічних рішень.

Наростаюча інституційна слабкість України та зумовлені нею структурні проблеми, недостатнє інвестування ресурсів у довгострокові проекти, у вироблення якісного продукту не дає українському суспільству змоги швидко реагувати на нові виклики. Продовжують існувати проблеми не лише забезпечення бажаних темпів розвитку, а й навіть збереження досягнутого технологічного укладу, тобто комплексу освоєних революційних технологій, інновацій, винаходів, що лежать в основі кількісного та якісного стрибка у розвитку промислового та споживчого секторів.

Оновлення української економіки включає впровадження цифрових технологій, активізацію інноваційної діяльності. Прийняті у суспільстві принципи сталого розвитку та орієнтація на досягнення переваг цифровізації обумовлюють дослідження соціальної стійкості, впровадження екологізації виробництва, вторинної та кругової переробки ресурсів, інноваційних технологій. Реорганізація процесів є, за вдалою метафорою польсько-британського дослідника З. Баумана, «плинною», вона постійно змінюється, до того ж не лінійно. Здійснити успішну технологічну заміну – складна для вирішення проблема, що полягає у невизначеності трендів розвитку суспільства [3].

Управління інноваціями, інформаційним середовищем, цифровими технологіями стає ключовою проблемою для соціально-економічних систем національної економіки. Перш за все, це пов'язано зі зростанням необхідності в дослідженнях, в отриманні ліцензій, в розробці інформаційних даних та в необхідності їх ефективного використання. Сучасні цифрові технології, такі як великі дані, штучний інтелект, машинне навчання та хмарні обчислення, відкривають нові можливості для модернізації економіки, обробки та зберігання інформації. Розвиток світової економіки та динамізм відносин між країнами світу, блоками країн спонукають до моніторингу інноваційних процесів та пошуку нових видів інтелектуальної співпраці задля осучаснення та розширення інноваційних можливостей. Мета оновлення української економіки – забезпечити ступінь незалежності, уникнути дії негативного впливу часткової чи повної втрати доступу до передових досягнень та поліпшити тренди сучасної динаміки процесів зростання.

1. Кобушко І. М. Аналіз джерел фінансування інноваційної діяльності. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. Херсон, 2025. Вип. 12. Ч. 1. С. 187–190.

2. Манаєнко І. М. Фінансування інноваційної діяльності підприємств : українські реалії та досвід ЄС. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 15. С. 109–115.

3. Наукова та інноваційна діяльність України 2023. Статистичний збірник. Київ : ДП Інформаційно-видавничий центр Держстату України, 2021. 242 с.

4. Тульчинська С. О. Фінансування науки в Україні. *Сучасні проблеми економіки та підприємництва : збірник наукових праць*. Київ, 2022. Вип. № 9. С. 172–177.





КАПІНОС ГЕННАДІЙ, канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Хмельницький національний університет, м. Хмельницький

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ

Повномасштабна збройна агресія росії проти України кардинально трансформувала умови функціонування вітчизняного бізнесу, створивши безпрецедентні виклики для реалізації принципів сталого розвитку. В умовах руйнування критичної інфраструктури, енергетичної кризи та порушення традиційних ланцюгів постачання українські підприємства змушені впроваджувати інноваційні підходи до забезпечення операційної стійкості. Концепція сталого розвитку, яка інтегрує економічний, соціальний та екологічний виміри, набуває особливої актуальності як стратегічний орієнтир для бізнесу в період кризових трансформацій [1].

Аналіз функціонування українського бізнесу у воєнний період засвідчує неоднорідність впливу війни на різні сектори економіки. За даними Національного банку України, ІТ-сектор продемонстрував унікальну стійкість: у першій половині 2025 року експорт комп'ютерних послуг склав 3,210 млрд доларів, зберігаючи позитивну динаміку попри загальноекономічний спад [2]. Ця стійкість пояснюється специфікою цифрової економіки – мобільністю активів, можливістю дистанційної роботи та орієнтацією на міжнародні ринки. Водночас традиційні сектори у прифронтових регіонах зазнали критичних втрат через фізичне руйнування виробничих потужностей. Такий контраст актуалізує питання інноваційних стратегій адаптації, які дозволяють бізнесу не лише виживати, а й зберігати потенціал для розвитку.

Дослідження показує, що українські підприємства впроваджують декілька ключових стратегій адаптації до воєнних реалій. Стратегія географічної диверсифікації передбачає релокацію виробничих потужностей у безпечніші регіони та розширення експортної географії. Паралельно відбувається масштабна цифрова трансформація бізнес-процесів. Впровадження хмарних технологій, систем електронного документообігу та платформ віддаленої роботи дозволяє підтримувати операційну діяльність навіть за умов обмеженого доступу до офісів. Згідно з дослідженням Програми розвитку ООН, електронні сервіси в Україні були використані понад 35 мільйонів разів з 2021 року, при цьому 60% користувачів становили жінки, що свідчить про інклюзивний характер цифровізації [3].

Третім важливим напрямом є розвиток локальних виробничих мереж та кооперативних платформ. Малі та середні підприємства об'єднуються в кластери для спільного використання ресурсів, обладнання та виходу на міжнародні ринки. Створення регіональних бізнес-асоціацій підвищує колективну стійкість підприємницької екосистеми, особливо для підприємств, створених внутрішньо переміщеними особами та ветеранами.





Систематичні атаки на енергетичну інфраструктуру актуалізували питання енергетичної незалежності як критичного фактору операційної стійкості. Встановлення сонячних панелей, вітрових генераторів та систем акумулювання енергії дозволяє бізнесу зменшити залежність від централізованого енергопостачання. Програма «ГрінДІМ» від Фонду енергоефективності демонструє ефективність державної підтримки, фінансуючи встановлення сонячних електростанцій [4]. Термомодернізація виробничих приміщень дозволяє знизити споживання енергії на 30-50%, що критично важливо в умовах високих тарифів.

Пілотні проекти UNEP та IRENA у Харкові та Миколаєві демонструють потенціал децентралізованої енергетики. Поєднання відновлюваних джерел енергії з цифровізацією теплових мереж забезпечує до 15% економії енергії та 30% зниження витрат [5]. Для бізнесу це означає не лише зменшення операційних витрат, а й підвищення інвестиційної привабливості через демонстрацію екологічної відповідальності. Така енергетична автономізація створює синергію з цифровізацією, оскільки системи інтелектуальних енергосистем та інтелектуального управління дозволяють оптимізувати витрати в режимі реального часу.

Обмежений доступ до традиційного банківського фінансування стимулює розвиток альтернативних фінансових інструментів. Мікрофінансування стає ключовим механізмом підтримки малих підприємств. Програма ПРООН сприяла розвитку понад 25 тисяч малих і середніх бізнесів через навчання, менторство та доступ до фінансування [3]. Інноваційним є розвиток краудфандингових платформ, які дозволяють залучати фінансування безпосередньо від споживачів. Грантове фінансування від міжнародних організацій стає важливим джерелом капіталу для стартапів, тоді як механізми державно-приватного партнерства дозволяють бізнесу брати участь у проєктах відновлення інфраструктури.

Розвиток бізнес-інкубаторів та акселераторів, які надають комплексну підтримку, формує екосистему для виживання та зростання підприємств. Особливе значення має створення спеціалізованих програм для жіночого підприємництва та бізнесів ветеранів, що сприяє соціальній інклюзії. Такий комплексний підхід демонструє, що доступ до капіталу визначається здатністю бізнесу інтегруватися у нові фінансові екосистеми та демонструвати соціальну цінність своєї діяльності.

В умовах війни соціальна відповідальність бізнесу трансформується у стратегічну необхідність та джерело конкурентної переваги. Підприємства, які активно підтримують співробітників, надають допомогу армії та беруть участь у програмах відновлення громад, формують сильний бренд та лояльність споживачів. Інноваційним підходом є інтеграція соціальних цілей у бізнес-модель через концепцію соціального підприємництва. Створення робочих місць для внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та людей з інвалідністю не лише вирішує соціальні проблеми, а й дозволяє отримувати доступ до





спеціалізованих програм підтримки. Прозорість та звітність з питань соціального впливу підвищують довіру інвесторів та міжнародних партнерів, що критично важливо для залучення капіталу в умовах високих ризиків.

Паралельно з соціальною інтеграцією відбувається прискорена міжнародна інтеграція українського бізнесу у глобальні ланцюги створення вартості. Отримання Україною статусу кандидата в члени ЄС відкриває нові можливості для доступу до європейських ринків, програм фінансування та технологічного трансферу. Українські підприємства активно сертифікуються за міжнародними стандартами якості, що підвищує їх конкурентоспроможність. Участь у міжнародних виставках та бізнес-місіях дозволяє отримувати доступ до передових технологій, управлінських практик та джерел фінансування. Формування стратегічних альянсів з іноземними компаніями через механізми спільних підприємств та ліцензування прискорює процеси модернізації.

Аналіз інноваційних підходів засвідчує високу адаптивність українського бізнесу. Ключовими факторами успішної адаптації є: цифровізація, енергетична незалежність, диверсифікація, розвиток кооперативних мереж, доступ до альтернативного фінансування, соціальна відповідальність та міжнародна інтеграція. Ці підходи формують комплексну екосистему взаємопідсилюючих механізмів, які дозволяють бізнесу не лише виживати в екстремальних умовах, а й закладати основу для майбутнього зростання.

Подальші дослідження мають зосередитися на довгострокових наслідках воєнної адаптації для конкурентоспроможності українського бізнесу, аналізі секторальних особливостей та оцінці ефективності державної підтримки. Важливим напрямом є вивчення трансферу воєнного досвіду у мирний час, коли накопичені компетенції у кризовому менеджменті, цифровізації та енергетичній незалежності стануть конкурентними перевагами на глобальних ринках. Український бізнес, пройшовши через випробування війною, має унікальний потенціал стати прикладом резильєнтності та інноваційності для світової підприємницької спільноти.

1. Калашник Н.С. Забезпечення цілей сталого розвитку в Україні: концептуальні перетворення сприйняття в умовах воєнного стану. *Ефективність державного управління*. 2023. № 4(73). С. 11-16. <https://doi.org/10.36930/507301>
2. IT Ukraine Association. *Ukrainian IT services export: Minimal revenue growth, but significant increase in share of total exports*. URL: <https://itukraine.org.ua/en/ukrainian-it-services-export>
3. United Nations Development Programme. *Supporting Ukraine's vision: Transparent, inclusive, and sustainable development*. July 2025. URL: <https://surl.li/kuhmjm>
4. Енергетичний фонд України. *Програма ГрінДІМ* (редагування від 04.05.2024). URL: https://eefund.org.ua/documents/programa_grindim-redakcziya-vid-04-05-2024/
5. United Nations Environment Programme. *Integrated energy systems in Ukraine*. URL: <https://surl.li/ihihn>





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

ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ФУНДАМЕНТ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ

Розвиток аграрного сектору економіки України та світу зумовлює переосмислення організації управління, орієнтованої на поєднання інновацій та інвестицій у виробничій діяльності, що потребує перегляду традиційних моделей управління інноваційно-інвестиційними процесами, які вже на етапі формування їхніх концептуальних засад розглядаються як сукупність взаємопов'язаних рішень щодо вибору та реалізації пріоритетних напрямів інноваційної активності [5], передбачаючи цілеспрямоване поєднання наукового потенціалу, фінансового забезпечення та організаційної підтримки для трансформації агропромислового виробництва.

Інвестиційно-інноваційна діяльність аграрних підприємств характеризується тим, що формується під впливом зовнішніх і внутрішніх економічних умов та здатна стати важливим чинником посилення економічної спроможності сектору. Зокрема, активізація інвестицій у дослідження та розробки сприяє як модернізації технологічних процесів, так і розширенню можливостей застосування передових технологій у виробництві [2]. У сучасній аграрній сфері це може проявлятися, наприклад, через інтенсивне впровадження цифрових рішень, точного землеробства та інтеграції інформаційних систем, що підвищує продуктивність праці і ефективність виробництва.

Прагнення аграрних підприємств до інноваційного розвитку зумовлює посилення уваги до механізмів фінансування цих процесів. Визначено, що структурні зміни та заходи, спрямовані на формування альтернативних шляхів інвестування аграрного сектору, сприяють підвищенню ефективності та конкурентоспроможності виробництва [3]. У цьому контексті важливо, щоб фінансова підтримка інноваційної діяльності була комплексною, що передбачає як державні, так і приватні джерела фінансування, а також ефективні механізми стимулювання інвестиційної зацікавленості з боку агропідприємств.

Аналіз тенденцій в аграрній сфері свідчить, що інвестиційно-інноваційний розвиток є складовою забезпечення продовольчої безпеки та зміцнення економіки країни в цілому. Особливо це проявляється у впровадженні інноваційних технологій, які здатні оптимізувати використання ресурсів та знизити витрати на виробництво [4]. Наприклад, цифрові рішення для управління земельним фондом, застосування автоматизованого обладнання та систем дистанційного моніторингу дозволяють виробникам значно підвищувати ефективність операційної діяльності.

У контексті аграрної політики важливо наголосити на значенні державного





та нормативного забезпечення інвестиційно-інноваційного розвитку, адже саме якість правового регулювання визначає можливості сектора щодо залучення інвестицій і реалізації інноваційних проєктів. Недостатній рівень нормативно-правового підґрунтя здатен істотно звужувати такі можливості [1], тоді як формування цілісної законодавчої бази сприяє полегшенню доступу підприємств до фінансових ресурсів, підтримці науково-технічних розробок і підвищенню інвестиційної привабливості галузі.

При реалізації інвестиційно-інноваційних проєктів аграрним підприємствам доводиться враховувати не тільки внутрішні ресурси, а й зовнішні умови, що визначають перспективи розвитку. Наприклад, міжнародні оцінки інноваційних можливостей агросектору вказують на певний розрив у фінансуванні досліджень і розробок, що може стримувати інноваційну активність [2]. У зв'язку з цим важливо розробляти механізми, які б стимулювали збільшення інвестицій у наукову діяльність та ширше впровадження інновацій у практичну діяльність аграрних підприємств.

Разом із тим, активізація інвестиційно-інноваційної діяльності потребує як фінансових ресурсів, так і удосконалення процедур управління, що забезпечують ефективне планування, оцінювання та коригування інноваційних проєктів, що включає розроблення систем моніторингу, прогнозування результатів та оцінювання впливу інновацій на основні результати діяльності підприємства й аграрного сектору в цілому [3]. Такий цілісний підхід сприяє поєднанню інвестиційних рішень із виробничими реаліями й підвищенню здатності аграрних підприємств реагувати на економічні зміни.

Подальший розвиток інвестиційно-інноваційної діяльності в аграрному секторі потребує формування цілісної системи управління, у межах якої інновації розглядаються як постійний процес оновлення виробництва. У цьому зв'язку важливо забезпечити узгодження інвестиційних рішень із довгостроковими цілями підприємства, що передбачає планування ресурсів, визначення пріоритетних напрямів технологічного вдосконалення та оцінювання очікуваних економічних результатів [5].

Суттєвого значення набуває інтеграція наукових розробок у виробничу діяльність аграрних підприємств, оскільки саме вона забезпечує зв'язок між науковими досягненнями та реальними потребами господарювання. Налагоджена співпраця з науковими установами й інноваційними центрами створює передумови для впровадження сучасних технологій, що сприяють зростанню продуктивності праці та підвищенню якості продукції [4], за умови узгодження технічних рішень із конкретними виробничими завданнями, щоб інвестиції забезпечували оновлення матеріально-технічної бази та сприяли підвищенню економічної ефективності діяльності підприємства.

Разом із цим актуальним залишається питання оцінювання інвестиційно-інноваційних проєктів, ефективність яких повинна визначатися з урахуванням їхнього впливу на фінансові показники та конкурентні позиції підприємства [3]. У цьому контексті важливо використовувати системи фінансового аналізу та





прогнозування, що дозволяють оцінити окупність інвестицій та мінімізувати ризики, пов'язані з впровадженням нових технологій.

Важливе місце в інноваційному розвитку аграрного сектору посідає екологічна складова, адже впровадження сучасних технологій дедалі частіше пов'язується з раціональним використанням природних ресурсів, зменшенням енерговитрат і скороченням негативного впливу на довкілля [4]. Спрямування інвестицій у такі технологічні рішення сприяє формуванню відповідального виробництва та узгоджується з міжнародними орієнтирами розвитку сільського господарства. Разом із тим реалізація інвестиційно-інноваційної політики потребує належної державної підтримки, оскільки створення сприятливих умов для залучення капіталу, запровадження податкових стимулів, фінансування наукових досліджень і розвиток інфраструктури аграрного ринку формують підґрунтя для активізації інноваційної діяльності.

Отже, подальший розвиток аграрного сектору безпосередньо пов'язаний із здатністю підприємств системно поєднувати інвестиційні можливості та інноваційні рішення в межах цілісної моделі управління, адже послідовне впровадження технологічних новацій у поєднанні з належним фінансовим забезпеченням і узгодженим плануванням формує підґрунтя для підвищення ефективності виробництва, зміцнення економічних позицій підприємств та забезпечення їх конкурентної присутності на внутрішньому й зовнішньому ринках. За таких умов інвестиційно-інноваційна діяльність набуває характеру постійного процесу оновлення, що визначає траєкторію розвитку галузі та її спроможність відповідати вимогам сучасної економіки.

1. D'Este P., Iammarino S., Savona M., von Tunzelmann N. What hampers innovation? Revealed barriers versus deterring barriers. *Research Policy*. 2012. Vol. 41(2). P. 482-488. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.09.008>
2. Fuglie K. R&D Capital, R&D Spillovers, and Productivity Growth in World Agriculture. *Applied Economic Perspectives and Policy*. 2018. Vol. 40(3). P. 421-444. DOI: <https://doi.org/10.1093/aep/px045>
3. Hall B. H., Lerner J. The Financing of R&D and Innovation. *Handbook of the Economics of Innovation*. 2010. Vol. 1. P. 609-639. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0169-7218\(10\)01014-2](https://doi.org/10.1016/S0169-7218(10)01014-2)
4. Zaika S., Hridin O., Zaika O. Innovations in sustainable agricultural development: trends, issues, perspectives. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-69>
5. Заїка С. О. Теоретичні аспекти управління інвестиційно-інноваційною діяльністю аграрних підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 11. С. 101-105. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0000708674>





КВАСНІЙ ЛЮБОВ, к.е.н., доцент,

доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму,

ГАДЗАЛО ОЛЕКСАНДР, СІРЕНКО ЮРІЙ, здобувачі вищої освіти

Львівський інститут ПриАТ «ВНЗ «МАУП», м. Львів

ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Оцінювання персоналу на підприємстві, а також практичні аспекти щодо вдосконалення організації кадрового планування спрямовані перш за все на процес виконання цілей, місії та візії підприємства, що передбачені стратегією його розвитку.

Оцінювання діяльності персоналу здійснюється на підставі інформаційної бази, що забезпечує менеджерів підприємства необхідною інформацією про працівника, що не заборонена законодавством України, зокрема:

- про освіту, підвищення кваліфікації, стажування, самоосвіту, стаж роботи, здобутки та недоліки у професійній сфері діяльності, а також про сімейний стан;

- про ефективність праці працівників підприємства шляхом матеріального та нематеріального стимулювання;

- про вдосконалення професійної майстерності працівників підприємства;

- про взаємозв'язок продуктивності праці працівників підприємства з моральним заохоченням та проявами професійної творчості й креативності [1, с. 88].

Мета оцінювання персоналу на підприємстві полягає у:

- встановленні відповідності професійних задатків та навиків вимогам робочого місця та посади;

- встановленні ефективності при виконанні персоналом підприємства посадових обов'язків;

- впровадженні системи стимулювання праці, а також матеріальної та моральної мотивації;

- підвищення системи управлінського процесу на підприємстві;

- скерованість працівників підприємства до творчості та креативної праці, покращення кількісних і якісних результатів праці у процесі реалізації особистих та ділових якостей;

- наявність якісної інформаційної бази про якісний та кількісний склад персоналу;

- прийняття ефективних управлінських рішень щодо найм та забезпечення високопрофесійними працівниками, їх просування, переведення або підвищення по кар'єрній лінії [2, с. 485].

Загалом, оцінювання діяльності персоналу на підприємстві включає два види:

- перший передбачає аналіз поточної діяльності працівників підприємства, при цьому особлива увага приділяється базовим результатам діяльності та





професіоналізму працівника;

- другий, скерований на стратегічну діяльність підприємства, коли увага приділяється глобальним змінам кадрової політики, зокрема, щодо ротації, покращення трудових показників, ділових та професійних якостей персоналу, а також процесу щодо встановлення їх функціональних завдань на перспективу.

Потрібно наголосити, що оцінювання персоналу на підприємстві розглядається як невід’ємний елемент управлінського процесу, а саме, як:

- система атестація кадрів, що впроваджується на підприємстві з певною періодичністю у тій чи іншій модифікації;

- невід’ємний засіб щодо вивчення якісного та кількісного складу кадрового потенціалу підприємства;

- спосіб вивчення сильних та слабких сторін працівників;

- основа щодо удосконалення особистих трудових та професійних здібностей персоналу підприємства, а також підвищення їх кваліфікації.

Вдосконалення організації кадрового планування на підприємстві безпосередньо пов’язана з кадровим менеджментом та повинна здійснюватися поетапно з врахуванням сучасних умов розвитку економіки:

- перший етап – аналіз та розробка стратегії розвитку підприємства, що включає: аналіз перспектив розвитку підприємства та професійно-кваліфікованого складу працівників, вирішення соціальних проблем та вдосконалення оцінювання персоналу, а також стилю керівництва;

- другий етап – визначення мети і ключових завдань кадрового менеджменту, що охоплює розробку концепції та програм досягнення цілей кадрової роботи з окресленням умов та змін, розробки кадрових технологій, планування та прогнозування фінансових ризиків;

- третій етап – моніторинг персоналу, до якого можна віднести розробку відповідних процедур прогнозування і діагностики кадрової ситуації на підприємстві, а також розробку кадрових заходів з управління процесами розвитку та оцінювання персоналу [3, с. 236].

Отже, особливості оцінювання персоналу та вдосконалення організації кадрового планування на підприємстві полягають у специфіці кадрового менеджменту, що проявляється в сукупності методів, способів та принципів, що забезпечують головні напрямки кадрової роботи, сприяючи ефективності його підприємницької діяльності.

1. Гавриленко Я. В. Сутність та підходи до розвитку трудового потенціалу підприємства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2019. С. 87-95.
2. Малтиз В. В., Тарасенко Ю. В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Економіка і суспільство*. Вип. 19 / 2018. С. 484-489.
3. Дончак Л. Г., Добіжа В. В. Удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві. *Економіка і суспільство*. Вип. 17 / 2018. С. 233-239.





КВАШУК ОЛЕНА, викладач вищої кваліфікаційної категорії,
викладач-методист,

ВСП «Уманський фаховий коледж технологій та бізнесу УНУ», м. Умань

ESG-ОРІЄНТОВАНІ ІННОВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Глобальна економічна парадигма останнього десятиліття зазнала радикальних трансформацій. Традиційна модель максимізації прибутку без урахування екстерналій поступово витісняється концепцією сталого розвитку. Сьогодні інвестори, обираючи об'єкти для капіталовкладень, дедалі частіше звертають увагу не лише на фінансові показники, а й на нефінансову звітність, що базується на ESG-критеріях. ESG-орієнтовані інновації стають тим містком, що поєднує технологічний прогрес із соціальною відповідальністю. Для українського бізнесу в умовах євроінтеграції та майбутньої післявоєнної відбудови впровадження цих принципів є критично важливим для доступу до міжнародних фондів та ринків капіталу [1].

Цифрова трансформація є каталізатором впровадження принципів ESG, оскільки вона забезпечує головну вимогу стійкого розвитку – прозорість та верифікованість даних. Без інтегрованих цифрових систем збір нефінансової звітності перетворюється на фрагментарний процес, що несе ризики маніпуляцій (грінвошингу) [2].

ESG-орієнтовані інновації – це впровадження нових або значно вдосконалених продуктів, процесів чи організаційних методів, які спрямовані на мінімізацію негативного впливу на довкілля, покращення добробуту працівників та громади, а також підвищення прозорості корпоративного управління [1]. Вони охоплюють три ключові вектори:

- екологічний – технології замкненого циклу, декарбонізація виробництва, перехід на відновлювані джерела енергії;
- соціальний – інновації в управлінні персоналом, цифрові платформи для навчання, інклюзивні продукти, системи безпеки праці на основі ШІ;
- управлінський – блокчейн-технології для забезпечення прозорості ланцюгів постачання, автоматизовані системи комплаєнсу та антикорупційного моніторингу.

Сучасне ESG-орієнтоване управління базується на «стеку» технологій, які мінімізують людський фактор у прийнятті рішень:

1) Big Data та предиктивна аналітика дозволяють компаніям не просто констатувати факти викидів чи енергоспоживання, а моделювати сценарії розвитку на 5-10 років. Це критично для управління кліматичними ризиками, що вимагають інвестори.

2) Blockchain стає незамінною в управлінні ланцюгами постачання. Завдяки блокчейну можна відстежити походження сировини (наприклад, переконатися, що вона видобута без порушення етичних норм) та забезпечити незмінність екологічних сертифікатів.

3) Internet of Things – датчики на виробництві в режимі реального часу





передають дані про використання ресурсів у хмарні сховища, що забезпечує автоматичне формування ESG-звітів без можливості ручного коригування показників.

Цифровізація змінює саму архітектуру прийняття рішень у компанії. Компанії створюють віртуальні копії своїх бізнес-процесів для тестування того, як зміна стратегії управління вплине на соціальні чи екологічні показники. Це знижує вартість управлінської помилки. Використання алгоритмів ШІ для моніторингу відповідності діяльності компанії міжнародним стандартам та антикорупційному законодавству. Це підвищує довіру інституційних інвесторів, оскільки система автоматично ідентифікує аномальні транзакції. Цифрові платформи для голосування акціонерів та збору зворотного зв'язку від стейкхолдерів (працівників, клієнтів) роблять процес управління більш відкритим, що є прямою вимогою концепції сталого розвитку.

Згідно з дослідженнями, компанії, що інтегрують цифрові інструменти в ESG-стратегію, мають на 20-30% вищу точність прогнозування прибутковості з урахуванням екологічних ризиків. Це дозволяє їм отримувати нижчі ставки за кредитами, де відсоткова ставка безпосередньо залежить від досягнення цифрових KPI у сфері сталого розвитку [4]. Цифровізація управління також вирішує проблему «інформаційної асиметрії» між менеджментом компанії та зовнішніми інвесторами, роблячи бізнес зрозумілим для глобальних ринків капіталу.

Сучасний інвестиційний ландшафт демонструє пряму кореляцію між високим ESG-рейтингом та вартістю залученого капіталу. Інвестори розглядають ESG як індикатор якості управління ризиками [3, с. 585]. Компанія, яка ігнорує кліматичні ризики або має низькі стандарти трудового права, сприймається як потенційно вразлива до судових позовів, штрафів та репутаційних втрат.

Основними механізмами залучення інвестицій через ESG-інновації є зелені облігації (цільове фінансування екологічних проєктів під нижчий відсоток), ESG-фонди (спеціалізовані інвестиційні фонди, наприклад, BlackRock, які інвестують виключно в етичний бізнес) та зниження регуляторних ризиків (компанії, що випереджають екологічне законодавство, уникають майбутніх податків на викиди вуглецю).

Впровадження інновацій у сфері сталого розвитку дозволяє бізнесу оптимізувати витрати. Наприклад, впровадження енергоефективних систем на основі Internet of Things дозволяє промисловим підприємствам знизити споживання енергії на 15-25%, що безпосередньо впливає на маржинальність [3, с. 592]. Більше того, соціальні інновації, такі як гнучкі системи дистанційної роботи та програми ментального здоров'я, підвищують лояльність персоналу (LTV співробітника), зменшуючи витрати на рекрутинг та адаптацію нових фахівців. Проте цифрова трансформація та впровадження інновацій у сфері сталого розвитку підприємств в Україні має своє бар'єри та водночас і перспективи.





Проте, в контексті відновлення України, саме ESG-орієнтованість стане головною умовою отримання грантів від ЄС та інвестицій від МФО (ЄБРР, Світовий банк). Варто наголосити, що для міжнародних фінансових інституцій та європейських партнерів ESG-критерії трансформуються з декларативних принципів у жорсткі регуляторні інструменти комплаєнсу. У рамках реалізації плану «Ukraine Facility» та масштабних ініціатив щодо післявоєнної відбудови, кожний інвестиційний проєкт проходитиме ретельну перевірку на відповідність вимогам «Європейського зеленого курсу» та стандартам соціальної безпеки. ESG-орієнтованість стає «вхідним квитком» до екосистеми фінансування ЄС, де пріоритет надаватиметься інноваціям, що сприяють енергоефективності та цифровізації нефінансової звітності, що фактично формує нову інституційну рамку для функціонування вітчизняного бізнесу.

Відтак, впровадження ESG-інновацій виступає не лише гарантом етичності бізнесу, а й об'єктивним показником його життєздатності в умовах глобального енергопереходу. Реалізація принципу «відбудувати краще, ніж було» вимагає від українських компаній трансформації обліково-аналітичних систем у бік повної прозорості, що дозволить конвертувати статус країни, яка потребує допомоги, у статус сучасного інноваційного хабу, інтегрованого у європейські ланцюги створення вартості.

Таким чином, цифровізація управління не є просто технічним оновленням. Це інструмент переходу від декларативного сталого розвитку до доказового управління, де кожне управлінське рішення підкріплене даними, а кожен інвестиційний долар захищений прозорою системою звітності. ESG-орієнтовані інновації трансформувалися з елемента маркетингу в фундаментальний фактор фінансової стійкості. Вони дозволяють бізнесу знижувати операційні ризики та витрати ресурсів; отримувати доступ до пільгового фінансування та капіталу глобальних фондів; формувати бренд, привабливий для талановитих працівників та свідомих споживачів [4].

Для успішного розвитку українським компаніям необхідно інтегрувати ESG-критерії в ядро інноваційної стратегії, розглядаючи їх не як витрати, а як капітальні інвестиції в майбутню конкурентоспроможність.

1. Кваша Т. К., Паладченко О. Ф., Молчанова І. В. Пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні та їх реалізація. *Економіка та соціум*. 2022. № 41. URL: https://nti.ukrintei.ua/wpcontent/uploads/2023/10/Кваша_3-2022.pdf?
2. Кудрявцева О. В. Особливості інтеграції ESG-підходів у корпоративне фінансове управління *Економіка транспортного комплексу*, Вип. 46, 2025 URL: <https://dSPACE.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/2b045c08-f6ae-44fd-94ce-eff8a87eb918/content>
3. Pedersen L. H., Fitzgibbons S., Pomorski L. Responsible investing: The ESG-efficient frontier. *Journal of Financial Economics*. 2021. Vol. 142, no. 2. P. 572–597. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2020.11.001>
4. Бичковська А. Екологічні інновації промислових підприємств у забезпеченні сталого розвитку. Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи» 2020. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/201180>





КОБІК ВІКТОР, здобувач PhD

КЕБА АРТУР, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **ЛОЗОВА ОКСАНА**, к.е.н., доцент,

доцент кафедри менеджменту

Полтавський університет економіки і торгівлі

ПІДПРИЄМНИЦЬКА ЕКОСИСТЕМА ЯК ФАКТОР СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Підприємницька екосистема є складною багаторівневою системою, що охоплює сукупність інституцій, політик, ресурсів, інфраструктури, культурних норм і взаємозв'язків, які спільно сприяють створенню, розвитку та масштабуванню підприємницької діяльності. Вона функціонує як динамічне середовище, у якому взаємодіють різні суб'єкти, забезпечуючи підтримку підприємцям на всіх етапах їхньої діяльності – від зародження ідеї до виходу на нові ринки. Кириленко С. визначає підприємницьку екосистему як інтегративну структуру, що об'єднує різні учасники, ресурси та механізми для підтримки та розвитку підприємницької діяльності [1].

В свою чергу, Паляниця В. розглядає підприємницьку екосистему як мережу взаємопов'язаних суб'єктів, які взаємодіють у межах спільного економічного простору з метою створення доданої вартості, інновацій та конкурентних переваг. Автор акцентує увагу на важливості стратегічного управління змінами в екосистемі, а також на ролі цифрових технологій у забезпеченні її гнучкості та адаптивності до зовнішніх викликів [2]. Бойченко К. та Сергєєв М. визначають підприємницьку екосистему як комплексну мережу взаємодій між різними учасниками ринку, об'єднаних спільними цілями та взаємозалежними відносинами. Вони підкреслюють, що ефективне функціонування екосистеми забезпечується такими чинниками, як комплементарність, модульність, інноваційність, гнучкість і стійкість. Особливу увагу приділено впливу цифрових технологій на підвищення ефективності екосистеми та створення взаємовигідних партнерств [3].

Однією з ключових складових підприємницької екосистеми є державні та регіональні інституції, зокрема органи виконавчої влади, місцеве самоврядування, регуляторні органи та агентства з розвитку підприємництва. Вони формують нормативно-правову базу, визначають економічну політику, впроваджують програми підтримки бізнесу та створюють умови для інституційної стабільності.

Фінансові установи, серед яких банки, інвестиційні фонди, донорські організації та бізнес-ангели, забезпечують доступ до капіталу, що є критично важливим для започаткування та масштабування бізнесу. Їхня роль полягає не лише у фінансуванні, а й у наданні консультаційної підтримки, оцінці ризиків та сприянні фінансовій грамотності підприємців.

Освітні та наукові заклади також відіграють важливу роль у формуванні підприємницької екосистеми. Вони забезпечують підготовку кадрів, розвиток





підприємницьких компетенцій, проведення наукових досліджень, а також створення інноваційних рішень, які можуть бути комерціалізовані через стартапи та спін-оф компанії.

Інфраструктурні об'єкти, такі як бізнес-інкубатори, технопарки, коворкінги, логістичні центри та індустріальні парки, створюють фізичне середовище для розвитку бізнесу. Вони надають підприємцям доступ до офісних приміщень, технічного обладнання, менторської підтримки та мережевих можливостей, що сприяє зниженню бар'єрів для входу на ринок.

Окрему роль у підприємницькій екосистемі відіграють мережі підприємців, професійні асоціації, громадські організації та неформальні об'єднання. Вони сприяють обміну досвідом, формуванню партнерств, захисту інтересів бізнесу та розвитку культури підприємництва. Такі мережі є джерелом соціального капіталу, який підвищує стійкість підприємницької діяльності в умовах нестабільності.

Таким чином, підприємницька екосистема є багатокомпонентною структурою, в якій кожен елемент виконує специфічну функцію, але водночас взаємодіє з іншими складовими, формуючи цілісне середовище для підтримки та розвитку підприємництва.

Сукупність зазначених загроз створює складне середовище для ведення підприємницької діяльності в умовах війни, що вимагає від бізнесу високої адаптивності, стратегічного планування та підтримки з боку держави й міжнародної спільноти. У таких умовах підприємницька екосистема має адаптуватися до нових реалій, забезпечуючи підтримку бізнесу через гнучкі механізми. Сталий розвиток бізнесу в умовах воєнного стану є складним, але досяжним завданням за умов наявності ефективної підприємницької екосистеми, яка здатна забезпечити адаптацію, підтримку та трансформацію підприємницької діяльності. Одним із ключових чинників є інституційна підтримка з боку держави. У кризових умовах вона проявляється через спрощення регуляторних процедур, зменшення адміністративного навантаження на бізнес, запровадження податкових пільг, а також реалізацію програм релокації підприємств із зон активних бойових дій до відносно безпечних регіонів. Такі заходи дозволяють зберегти виробничий потенціал, робочі місця та забезпечити безперервність господарської діяльності. Не менш важливою є фінансова стабільність, яка забезпечується через доступ до різноманітних джерел фінансування. У воєнний час особливого значення набувають грантові програми, пільгові кредити, а також інвестиційні ініціативи, що реалізуються за підтримки міжнародних організацій, донорів та державних структур. Фінансова підтримка дозволяє підприємствам не лише виживати, а й інвестувати в інновації, модернізацію виробництва та розширення ринків збуту.

Третім важливим чинником є цифрова трансформація бізнесу. В умовах обмеженого фізичного доступу до ринків, порушення логістичних ланцюгів та загроз безпеці, цифрові інструменти стають критично необхідними. Перехід до





онлайн-моделей ведення бізнесу, впровадження автоматизованих систем управління, використання хмарних технологій та цифрових платформ дозволяють забезпечити гнучкість, мобільність і стійкість підприємств. Крім того, цифровізація сприяє зниженню витрат і підвищенню ефективності бізнес-процесів.

Четвертим елементом є підприємницька солідарність, яка проявляється у формуванні горизонтальних зв'язків між підприємцями, обміні ресурсами, досвідом та інформацією. У воєнний час особливої ваги набуває кооперація між малими та середніми підприємствами, створення кластерів, спільних ініціатив і платформ для взаємодії. Така солідарність сприяє підвищенню стійкості бізнесу, формуванню нових бізнес-моделей та зміцненню соціального капіталу.

Останнім, але не менш важливим чинником є міжнародна підтримка. Участь українських підприємств у програмах, що реалізуються ЄС, ООН, USAID, GIZ та іншими міжнародними структурами, відкриває доступ до фінансових ресурсів, освітніх програм, консультаційної підтримки та нових ринків. Міжнародна допомога також сприяє інтеграції українського бізнесу у глобальні економічні процеси, що є важливим чинником його довгострокової стійкості та конкурентоспроможності [4].

Таким чином, підприємницька екосистема в умовах воєнного стану виконує не лише функцію підтримки бізнесу, а й стає основою для його трансформації, інноваційного розвитку та соціальної відповідальності. Її ефективність значною мірою залежить від здатності до адаптації, рівня взаємодії між учасниками екосистеми, а також від наявності підтримки з боку держави, громадянського суспільства та міжнародної спільноти. Формування стійкої, гнучкої та інклюзивної підприємницької екосистеми є стратегічним завданням для післявоєнного відновлення економіки України та забезпечення її довгострокової конкурентоспроможності.

1. Кириленко С. В. (2024) Формування інноваційної екосистеми підприємництва в умовах цифрової економіки. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. № 4 (284). С. 36–42.
2. Паляниця В. (2024) Екосистема підприємництва: інноваційні стратегії та інноваційні зміни. Журнал стратегічних економічних досліджень. № 4 (21). С. 60–68.
3. Бойченко К. С., Сергєєв М. М. (2024) Підприємницькі екосистеми в умовах цифровізації. Економічний простір. № 191. С. 364–368.
4. Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В. (2025) Сценарна оцінка управлінських рішень у будівельній сфері в контексті її сталого розвитку та інноваційного управління людськими ресурсами в умовах проактивного та кризового менеджменту. Бізнес Інформ. №6. С. 408–414. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-408-414> (дата звернення: 18.09.2025)





КОВАЛЬ ПАВЛО, аспірант

Науковий керівник – **КУЦИК ПЕТРО**, д.е.н., професор,
професор кафедри обліку, контролю, аналізу та оподаткування, ректор,
Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

СТРУКТУРНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ДИСБАЛАНСИ КАПІТАЛІЗАЦІЇ СЕКТОРУ МСП УКРАЇНИ

Розвиток сектору МСП України істотно сповільнився з початку повномасштабного вторгнення і на сучасному етапі його функціонування є досить нестабільним та нестійким. Низка проблем у секторі зберігається вже тривалий час та посилює негативні наслідки війни і перешкоджає гнучкій адаптації до ринкових викликів та шоків [1].

Більш ґрунтовні висновки стосовно розвитку сектору МСП України можна зробити на основі аналізу обсягів та структури їхніх активів. Так, у 2013-2024 рр. активи малих і середніх підприємств суттєво зросли – понад у 3,0 рази, сягнувши позначки 11,69 трлн грн [2]. Водночас частка необоротних активів у середніх підприємствах зменшилась на 11,55 % і в 2024 р. становила 33,23 %, у малих підприємствах – на 10,54 % і 28,71 % відповідно, що засвідчує зміщення акцентів у секторі МСП з виробничих до комерційно-торговельних видів економічної діяльності (рис. 1).

Характерно, що у воєнний період підприємства суттєво не змінили структуру активів і це також підтверджує тенденцію стримування інвестиційної активності та технологічної модернізації у секторі. Обережна фінансово-інвестиційна політика з орієнтацією на підтримання ліквідності та мінімізації ризиків у кризових умовах є повною мірою виправданою, але у перспективі може обмежувати можливості сектору МСП стосовно забезпечення та підвищення інноваційності та техніко-технологічного озброєння [3, с. 220-228].

Зростання активів малих та середніх підприємств України упродовж досліджуваного періоду відбулося переважно за рахунок нарощування поточного позикового капіталу, що свідчить про посилення їх залежності від короткострокових джерел фінансування. Так, у 2024 р. частка поточних зобов'язань у структурі капіталу середніх підприємств становила 59,09 %, що на 10,33 в. п. більше порівняно з 2013 р., тоді як у малих підприємств цей показник досяг 73,60 %, збільшившись на 21,62 в. п. відповідно. Така динаміка засвідчує формування ризикової моделі фінансування активів у вітчизняному секторі МСП, орієнтованої переважно на короткострокові кредитні ресурси, торговельну кредиторську заборгованість та інші поточні зобов'язання.

Водночас частка довгострокових запозичень у секторі протягом 2013-2024 рр. залишалася відносно низькою та коливалася в межах 10,0-21,0 %, що обмежувало можливості реалізації інвестиційно-інноваційних проєктів і модернізації матеріально-технічної бази. У середньому за роками сумарна частка зовнішніх фінансових зобов'язань становила близько 18,0 %, що свідчить про недостатній рівень залучення довгострокового капіталу та





Середні підприємства

Малі підприємства

Основной
Основной
Основной
Основной
Основной
Основной
Основной
Основной
Основной
Основной
Основной
Основной
Основной
Основной

■ необоротні активи
■ оборотні активи
■ необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття

Основной
Основной
Основной
Основной
Основной
Основной
Основной
Основной
Основной
Основной
Основной
Основной
Основной
Основной

■ необоротні активи
■ оборотні активи
■ необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття

[illegible]

Рис. 1. Структура активів і пасивів сектору малого та середнього підприємництва в Україні у 2013-2024 рр. (складено за [2])



суттєво ускладнюють підтримання достатньої ліквідності та посилюють чутливість до коливань на фінансовому ринку [4, с. 49-55]. Особливо малою є частка власного капіталу в малих підприємствах України, яка в 2024 р. становила 15,45 % та зменшилася на 14,08 % порівняно з 2013 р. Відтак обмежений власний капітал підвищує зовнішню кредитну залежність та ризики фінансової дестабілізації суб'єктів сектору МСП, що стає чинником стримування інвестиційної активності та уповільнює впровадження інноваційних і технологічних розробок. Вагоме значення має державна підтримка у зміцненні капіталізації підприємств, зокрема через гранти, державні гарантії за кредитами, механізми часткової компенсації відсоткових ставок та інші подібні інструменти. При цьому застосування такого інструментарію має відбуватися системно та комплексно, із забезпеченням прозорості процедур та проведенням належного моніторингу використання бюджетних коштів.

Потрібно відмітити відсутність у вітчизняному секторі МСП достатніх інвестиційних можливостей для забезпечення осучаснення та оновлення матеріально-технічної бази, що дозволило б підвищити його гнучкість в умовах криз та шоків. Суб'єкти малого і середнього бізнесу все частіше притримуються моделі активного нагромадження високоліквідних активів з метою оперативного реагування на кон'юнктурні зміни та мінімізації ризиків, а в умовах війни утримуються від інноваційної діяльності і довгострокових інвестицій. Все це визначає актуальність перегляду в підприємницькому середовищі стратегічних орієнтирів та сценаріїв капіталізації з урахуванням необхідності переходу від короткострокової адаптаційної поведінки до формування довгострокових моделей стійкого зростання, заснованих на модернізації виробничих потужностей, цифровізації бізнес-процесів та активізації інноваційно-технологічної діяльності.

1. Куцик П. О. Проблемні аспекти та пріоритети розвитку малого і середнього підприємництва України. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2022. Вип. 69. С. 7-14. <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-69-01>
2. Державна служба статистики України. Економічна статистика / Діяльність підприємств. URL: <https://surl.li/qybnaс>
3. Куцик В. І., Лупак Р. Л. Інноваційно-трансформаційні підходи до прийняття управлінських рішень у забезпеченні розвитку економічної мобільності малих і середніх підприємств регіону. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2025. Вип. 83. С. 220-228. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-83-31>
4. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г., Рудковський О. В., Березівський Я. П. Проблемні аспекти, пріоритети та засоби зміцнення фінансово-економічної безпеки суб'єктів малого підприємництва в Україні. *Підприємництво і торгівля*. 2021. Вип. 28. С. 49-55. <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-28-07>





КОЗИРЕВ АНДРІЙ, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **ЗАЙКА СВІТЛАНА**, к.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування

Державний біотехнологічний університет, м. Харків

ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ

Сучасний етап розвитку економіки України переконливо демонструє, що відновлення та довгострокове зростання підприємств неможливі без поєднання інноваційного оновлення з інвестиційною підтримкою. Саме синергія цих процесів формує підґрунтя для структурних змін у виробництві, підвищення конкурентоспроможності та розширення соціальної відповідальності бізнесу. У межах соціально-орієнтованої системи управління інноваційно-інвестиційна активність набуває нового змісту, оскільки її оцінювання здійснюється як через фінансові показники, так і через вплив на зайнятість, екологічні стандарти та якість управління.

Активізація підприємницьких ініціатив у територіальних громадах сприяє розширенню інвестиційних процесів і формуванню нових джерел економічного зростання, зміцнюючи фінансову основу місцевого розвитку [4]. Інноваційно-інвестиційний розвиток у такому контексті виходить за межі внутрішніх інтересів окремого підприємства та інтегрується у ширший соціально-економічний простір. Підприємство при цьому є складовою територіальної системи, у межах якої інвестиційні рішення мають мультиплікативний ефект і впливають на суміжні види діяльності.

Розширення інноваційної діяльності водночас супроводжується зростанням невизначеності, що зумовлює необхідність системного управління ризиками. У цифровому середовищі впровадження нових технологій пов'язане з коливаннями фінансових результатів, строків окупності тощо [1]. За таких умов інноваційно-інвестиційний розвиток потребує попередньої оцінки можливих втрат, диверсифікації джерел фінансування та застосування аналітичних методів прогнозування. Узгодження інвестиційних намірів із ризиковим профілем підприємства підвищує обґрунтованість управлінських рішень і сприяє врахуванню як економічних інтересів власників, так і суспільних очікувань.

Переосмислення ролі інноваційно-інвестиційних рішень особливо актуалізується у процесі відновлення виробництва. Поєднання технологічного, фінансово-інвестиційного та організаційного напрямів розвитку забезпечує цілісність перетворень виробничого потенціалу [2]. Технологічне оновлення без належного фінансування втрачає реальний зміст, тоді як інвестиційні вкладення без інноваційного наповнення не формують довготривалої переваги. Взаємодія цих складових створює основу модернізації виробництва та підвищення його ефективності.

Масштаб і темпи поширення інноваційної діяльності визначає її фінансове





забезпечення. При цьому структура джерел фінансування впливає на швидкість оновлення основних фондів і впровадження нових технологій [3]. Підприємства, які поєднують власний капітал із залученими ресурсами, отримують ширші можливості для системного оновлення виробництва. Формування збалансованої фінансової моделі інноваційно-інвестиційного розвитку є важливою складовою управління, оскільки забезпечує безперервність інвестиційного циклу.

У соціально орієнтованій системі управління інноваційно-інвестиційний розвиток доцільно розглядати як процес, що поєднує економічні, соціальні та екологічні виміри. Оцінювання результатів інвестування враховує не лише приріст доходу, а й вплив на зайнятість, енергоефективність і безпечність виробничих умов. Поєднання кількісних показників із якісними характеристиками дозволяє глибше оцінити довгострокову конкурентоспроможність підприємства та його внесок у розвиток території.

Цифровізація інноваційної діяльності посилює вимоги до узгодженості управлінських рішень. Використання цифрових платформ і аналітичних систем розширює можливості планування та контролю інвестиційних проєктів, підвищуючи точність фінансових розрахунків. Впровадження таких рішень потребує додаткових вкладень і належного управління ризиками, що знову акцентує увагу на необхідності комплексного поєднання інноваційного змісту з інвестиційним забезпеченням [1].

Отже, інноваційно-інвестиційний розвиток підприємств у соціально-орієнтованій системі управління є узгодженим процесом, у межах якого технологічні рішення, фінансові можливості та врахування ризиків поєднуються з оцінюванням соціальних наслідків інвестування, формуючи цілісну модель управління, яка забезпечує як економічну ефективність діяльності, так і відповідальність перед територіальною спільнотою та визначає вплив підприємства на розвиток економічного середовища в цілому.

1. Mandych O., Zaika S., Zaika O., Zhyliakova O., Blyzniuk O. Risk management of innovation activities in the digital ecosystem. *Scientific journal Innovations in scientific, technical and social ecosystems*. 2023. №. 6. P. 24-45. DOI: <https://doi.org/10.56378/MOZS20231805>
2. Дискіна А.А., Осташко О.В. Інноваційно-інвестиційні стратегії у системі відновлення виробництва: сучасні підходи. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2025. № 3 (79). С. 66-74. Режим доступу: <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No3/66.pdf>.
3. Заїка С., Грідін О., Заїка О. Фінансові аспекти інноваційного розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-62>
4. Линдюк А. Вплив інноваційних підприємницьких ініціатив на організаційно-економічне забезпечення інвестицій у територіальних громадах. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-57>





КОЛОМІЄЦЬ БОГДАН, к.пед.н., докторант
АРТЕМЕНКО ОЛЕКСАНДРА, здобувач вищої освіти
Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава

БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

У сучасному економічному середовищі, яке характеризується високим рівнем нестабільності, швидкими технологічними змінами та зростанням кількості зовнішніх і внутрішніх загроз, питання безпеки підприємства набуває особливої актуальності. Традиційні моделі управління, орієнтовані переважно на досягнення фінансових показників, вже не здатні забезпечити стійкість бізнесу в умовах постійної турбулентності. Саме тому виникає потреба у впровадженні безпекоорієнтованого менеджменту, який передбачає інтеграцію безпекових механізмів у всі аспекти управлінської діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє не лише реагувати на загрози, а й активно їх передбачати, аналізувати та нейтралізувати на ранніх етапах.

Особливу увагу в межах БОМ слід приділяти інформаційній безпеці, яка в умовах цифровізації набуває критичного значення. Підприємства повинні впроваджувати сучасні технології захисту даних, розробляти політики кібербезпеки, використовувати антивірусні системи, системи резервного копіювання та шифрування інформації. Крім того, необхідно регулярно проводити аудит інформаційної безпеки, тестування на проникнення та навчання персоналу основам цифрової гігієни. Недостатній рівень захисту інформації може призвести до значних фінансових втрат, втрати репутації та навіть припинення діяльності підприємства [1]. Ще одним важливим напрямом є управління фізичною безпекою, що охоплює захист матеріальних ресурсів, виробничих потужностей, персоналу та інфраструктури.

Впровадження БОМ сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зниженню втрат від реалізації ризиків, покращенню іміджу та репутації, а також забезпеченню сталого розвитку. Такий підхід дозволяє підприємству не лише виживати в умовах нестабільності, а й ефективно розвиватися, використовуючи безпеку як джерело стратегічної переваги. У майбутньому важливо розвивати міждисциплінарні підходи до безпеки, інтегруючи економічні, технологічні, соціальні та екологічні аспекти в єдину систему управління. Це дозволить створити більш гнучкі, адаптивні та стійкі організаційні структури, здатні ефективно функціонувати в умовах постійних змін.

У турбулентному середовищі ризики набувають системного характеру. Вони можуть бути економічними, політичними, технологічними, екологічними, соціальними або інформаційними. Економічні ризики включають коливання валютного курсу, інфляцію, зміну податкової політики, нестабільність фінансових ринків. Політичні ризики пов'язані з війнами, санкціями, змінами у державному регулюванні. Технологічні ризики охоплюють збої в роботі





обладнання, втрату даних, кібератаки. Екологічні ризики включають природні катастрофи, техногенні аварії, забруднення навколишнього середовища. Соціальні ризики стосуються страйків, конфліктів у колективі, зниження мотивації працівників. Інформаційні ризики пов'язані з витоком конфіденційної інформації, фальсифікацією даних, порушенням кібербезпеки.

Для ефективного управління в умовах турбулентності підприємство має впроваджувати комплексну систему ризик-менеджменту, яка включає ідентифікацію ризиків, їх оцінку, розробку планів реагування, моніторинг та постійне вдосконалення процедур. Важливо, щоб ця система була інтегрована у загальну структуру менеджменту, а не існувала окремо. Кожен працівник має бути залучений до процесу забезпечення безпеки, розуміти свою роль та відповідальність. Формування корпоративної культури безпеки є ключовим чинником успіху [4].

Соціальна безпека підприємства охоплює питання психологічного комфорту працівників, запобігання конфліктам, забезпечення гідних умов праці, дотримання трудового законодавства. Підприємства, які дбають про соціальну безпеку, мають більш згуртований колектив, вищий рівень продуктивності, меншу плинність кадрів. Важливо створити середовище, в якому працівники відчують себе захищеними, мають можливість для професійного розвитку та реалізації своїх ідей.

Формування БОМ на підприємстві в умовах війни та у поствоєнний період є надзвичайно складним, але водночас критично важливим завданням для забезпечення життєздатності, стабільності та відновлення економічної активності. Війна створює багатовимірні загрози, які охоплюють фізичну безпеку працівників, збереження матеріальних ресурсів, функціонування логістичних ланцюгів, доступ до фінансування, інформаційну безпеку, а також морально-психологічний стан колективу. У таких умовах підприємство має не просто адаптуватися до нової реальності, а й активно формувати стратегії виживання, відновлення та розвитку, в основі яких лежить концепція БОМ.

Під час війни БОМ повинен охоплювати всі рівні управління – від стратегічного до операційного. На стратегічному рівні важливо переосмислити місію підприємства, визначити нові пріоритети, які враховують реалії воєнного часу, зокрема збереження життів, підтримку обороноздатності країни, забезпечення критичних потреб населення. На тактичному рівні необхідно розробити антикризові плани, сценарії реагування на надзвичайні ситуації, механізми швидкої евакуації, резервні канали постачання, альтернативні джерела енергії та зв'язку. На операційному рівні слід забезпечити безперервність виробничих процесів, захист персоналу, оптимізацію витрат, гнучке управління ресурсами та постійний моніторинг ризиків.

Особливу увагу слід приділяти фізичній безпеці. Підприємства, які продовжують працювати в зоні бойових дій або поблизу фронту, повинні мати укриття, засоби індивідуального захисту, системи оповіщення, чітко визначені маршрути евакуації, а також співпрацювати з місцевими органами влади та





військовими адміністраціями. Важливо забезпечити охорону об'єктів, захист майна, контроль доступу до території підприємства, а також створити умови для безпечної роботи персоналу. У випадку релокації підприємства необхідно враховувати логістичні, юридичні та соціальні аспекти переміщення, зокрема адаптацію працівників до нових умов, пошук житла, інтеграцію у нову громаду.

Інформаційна безпека в умовах війни набуває особливого значення. Підприємства повинні захищати свої дані від кібератак, шкідливого програмного забезпечення, витоку конфіденційної інформації, а також від дезінформації, яка може впливати на репутацію та довіру клієнтів.

Отже, у поствоєнний період БОМ трансформується з моделі виживання у модель відновлення та розвитку. Основним завданням стає реінтеграція підприємства у мирне економічне середовище, відновлення виробничих потужностей, повернення персоналу, відновлення логістичних зв'язків, залучення інвестицій та модернізація інфраструктури.

1. Шимановська-Діанич Л.М., Лозова О.В. (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> (дата доступу: 19.09.2025)
2. Шимановська-Діанич Л.М., Лозова О.В., Щербак Я.І. (2025) 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 «Економіка»): журнал. № 7(47). С. 1974 с. 505-517 URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/26428/26397> (дата доступу: 19.09.2025)
3. Шимановська-Діанич Л.М., Лозова О.В., Яценко А., Коломієць Б.С. (2025) Впровадження прикладних інструментів нейроменеджменту в управлінні персоналом організації: підвищення ефективності через нейронаукові підходи. *Теорія і практика управління соціальними системами*. № 2. DOI: <https://doi.org/10.20998/2078-7782.2025.2.08>
4. Шимановська-Діанич, Л., Лозова, О., & Коломієць, Б. (2025). Формування безпекоорієнтованого менеджменту сучасних закладів освіти на ґрунті використання нейроменеджменту як міждисциплінарного підходу. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут"* (економічні науки), (2), 60–65. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/336803> (дата доступу: 19.09.2025)





КОРОБКА СВІТЛАНА, к.е.н, доцент,

доцент кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування,

КОЗЛОВЕЦЬ АНАСТАСІЯ, здобувач вищої освіти

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Актуальність вивчення процесів трансформації в управлінні зумовлена дуже швидкими змінами, які відбуваються у світовій та державній економіці. Зараз ми бачимо не просто наступну кризу, а зміну епох: від стабільного індустріального світу до епохи постійної нестабільності. Різні виклики останніх років, від наслідків пандемії до повної цифрової трансформації і змін у споживанні, заставляють українські підприємства переглядати основи своєї діяльності. Традиційні вертикальні методи управління, які довгий час забезпечували стабільність, тепер часто стають перешкодою для розвитку.

У світі, де ринкові зміни відбуваються кожну годину, жорстка вертикаль влади стає навіть баластом, що заважає швидкому реагуванню. Для українського бізнесу ця ситуація ускладнюється необхідністю працювати у військових умовах, що вимагає від підприємств безмежної гнучкості та стійкості. З цієї причини трансформація систем управління сьогодні – це не просто модний стратегічний вибір чи побажання консультантів, а необхідна умова виживання, збереження кадрового потенціалу та підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та міжнародному ринках.

Зміни, та повну перебудову структури, методів роботи та внутрішньої культури компанії. Основна мета такого процесу – зробити організацію максимально гнучкою та адаптивною. Відмінність від звичайних змін полягає в тому, що при трансформації переглядаються стратегічні цілі, впроваджуються нові технології для прийняття рішень та повністю змінюється спосіб комунікації всередині компанії.

Фундаментом для успіху стає ідея "динамічних здібностей". Це означає, що керівником стає не той, хто має найбільше коштів, а той, хто може швидко змінити використання цих ресурсів у залежності від змін на ринку. Оновлена система управління забезпечує цей процес завдяки кільком важливим моментам:

– децентралізація управлінських функцій. Передача повноважень на рівень лінійних підрозділів значно зменшує час на прийняття рішень. Коли реакція на проблему відбувається саме там, де вона виникла, підприємство стає більш гнучким, що є ключовим для того, щоб випереджувати конкурентів;

– інтеграція інтелектуальних систем. Використання аналітики, яку підтримує Big Data, дозволяє керівництву перестати тільки реактивно виправляти проблеми, і замість цього вести проактивну стратегію. Це допомагає уникати помилок, які виникають завдяки людським помилкам, і





краще розуміти, які кроки зроблять конкуренти та які потреби висловлюватимуть клієнти;

- еволюція корпоративних цінностей. Трансформація неможлива без змін у культурі. Створення середовища, яке посилює ініціативу працівників та сприяє їхній постійній розвиненості, здатне перетворити людський капітал на унікальний ресурс, який не можна відтворити або скопіювати. Саме інтелект стає основним джерелом доданої вартості.

Умови війни роблять важливою трансформацію управління, яка стає інструментом швидкого виживання та росту стійкості. У цьому випадку можна визначити такі основні ознаки процесу:

- модель, що допомагає уникнути кризи та незалежність. У ході постійних загроз, проблем з комунікацією та логістикою жорстка структура влади може призвести до зрушення. Сучасний підхід до управління надає командам на місцях найбільшу самостійність, що дозволяє бізнесу працювати навіть у випадку втрати зв'язку з головною філією.

- релокація та «офіс у хмарі». Для багатьох компаній зміни пов'язані з перенесенням робочих місць та переходом на гібридні або віддалені формати роботи. Це змушує швидко вводити хмарні сервіси та цифрові системи керування, які замінюють звичайний офісний контроль.

- безпека та людина в центрі уваги. Система управління зосереджується на захисті працівників. Менеджмент несе відповідальність за соціальний захист: від влаштування укриттів до психологічної допомоги працівникам. Культура взаємодопомоги стає основою, яка об'єднує людей через спільні цінності.

- адаптація бізнес-моделей. Трансформація вимагає швидкого зміни ланцюгів постачання та вдосконалення продукції з урахуванням умов воєнного стану. Вигіднішими стають ті, хто швидше переставляє ресурси (наприклад, переходить на виробництво товарів, які можуть бути використані як в мирний, так і в воєнний час, або знаходить нові шляхи для експорту).

- цифрова стійкість даних. Під час трансформації обов'язково здійснюється перенесення звітності та баз клієнтів у захищені цифрові екосистеми, які мають високий рівень кібербезпеки. Це забезпечує безперервність роботи навіть у випадку фізичного пошкодження майна компанії.

Отже, зміна системи управління – це складний і необоротний процес, який безпосередньо впливає на створення стратегічних переваг у конкурентній боротьбі. Вона допомагає краще використовувати ресурси, швидше реагувати на негативні події та створювати умови для нових інновацій. У кінцевому результаті, здатність управлінської структури адаптуватися до змін та бути гнучкою визначає ефективність та лідерство підприємства на сучасному ринку.

1. Kruhlyanko A, Korobka S, Soroka R, Kravchenko T, Vasylieva N. Adapting Management Strategies in SMEs to the Era of Digital Transformation. Management (Montevideo). 2025; 3:264.





<https://doi.org/10.62486/agma2025264>

2. Домбровська Н., Фаріон В. Цифрова трансформація в менеджменті підприємства: адаптація бізнес-моделей під впливом інноваційних технологій. Економічний аналіз. 2024. Т. 34, № 3. С. 40–53. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.03.040>.
3. Семенча І. Є., Гринько Т. В. Корпоративний менеджмент в Україні: сучасні стратегічні рішення та трансформації бізнесмоделей. Економіка: реалії часу. 2025. № 4 (80). С. 107–117. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No4/107.pdf> (дата звернення: 03.02.2026). DOI: 10.15276/ETR.04.2025.11.
4. Чернікова Н. М., Іщенко І. С., Большая О. В. Трансформація систем менеджменту в умовах цифровізації та інноваційного розвитку підприємств. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2023. № 25. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.25.2023.278602>.





КОСЕНКО АНДРІЙ, к.е.н., доцент, професор кафедри економіки бізнесу
ДЮЖЕВ ОЛЕКСАНДР, аспірант
БАТЛУК ЄГОР, здобувач вищої освіти
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ

Сучасний етап соціально-економічного розвитку характеризується значним ускладненням комунікаційних процесів, підвищенням інтенсивності інформаційних потоків та зростанням кількості міжособистісних і міжорганізаційних взаємодій [1, 4, 10]. За таких умов конфліктні ситуації стають невід'ємною складовою функціонування соціальних, економічних та управлінських систем. Конфлікти виникають у сфері управління персоналом, у міжорганізаційній взаємодії, у бізнес-середовищі, у сфері публічного управління, а також у процесі інноваційної діяльності [2, 5]. Традиційні методи врегулювання конфліктів, що базуються на адміністративному впливі або авторитарних управлінських підходах, поступово втрачають свою ефективність, що обумовлює необхідність впровадження інноваційних технологій вирішення конфліктних ситуацій [3, 8].

У науковій літературі конфлікт розглядається як форма соціальної взаємодії, що виникає внаслідок протиріччя інтересів, цінностей, цілей або ресурсів між суб'єктами взаємодії [9, 11]. Водночас сучасна теорія управління розглядає конфлікт не лише як негативне явище, але і як потенційне джерело розвитку, інновацій та організаційних змін. У цьому контексті особливого значення набуває використання інноваційних технологій управління конфліктами, що дозволяють трансформувати конфліктну ситуацію у конструктивний процес вироблення оптимальних рішень.

Інноваційні технології вирішення конфліктних ситуацій представляють собою комплекс сучасних методів, інструментів та організаційних підходів, спрямованих на ефективне виявлення, аналіз, прогнозування та врегулювання конфліктів із використанням новітніх інформаційних, комунікаційних та управлінських рішень. Вони передбачають поєднання психологічних, соціальних, управлінських та цифрових інструментів, що забезпечують підвищення ефективності комунікації між сторонами конфлікту та сприяють формуванню взаємоприйнятних рішень.

Однією з найбільш поширених інноваційних технологій вирішення конфліктів є медіація. Медіаційні технології базуються на залученні нейтральної третьої сторони – медіатора, який сприяє організації конструктивного діалогу між сторонами конфлікту та допомагає їм самостійно сформулювати взаємоприйнятне рішення. Перевагою медіації є її добровільність, конфіденційність, гнучкість процедур та орієнтація на досягнення довгострокових взаємовигідних результатів. У сучасних організаціях медіація активно використовується для врегулювання трудових спорів, корпоративних





конфліктів, а також у сфері партнерських бізнес-відносин.

Важливим напрямом розвитку інноваційних технологій вирішення конфліктів є використання цифрових платформ та інформаційно-комунікаційних технологій. Цифровізація процесів управління сприяє формуванню нових інструментів дистанційної комунікації, онлайн-переговорів та електронної медіації. Використання спеціалізованих цифрових сервісів дозволяє здійснювати аналіз конфліктних ситуацій, моделювати можливі сценарії їх розвитку та прогнозувати наслідки управлінських рішень. Крім того, інформаційні технології забезпечують прозорість процесу врегулювання конфлікту та сприяють підвищенню рівня довіри між його учасниками.

Значну роль у системі інноваційних технологій вирішення конфліктних ситуацій відіграють методи фасилітації та командного моделювання. Фасилітаційні технології спрямовані на організацію ефективного групового обговорення проблемної ситуації, під час якого учасники конфлікту отримують можливість висловити власну позицію, проаналізувати альтернативні варіанти вирішення проблеми та спільно виробити узгоджене рішення. Фасилітація дозволяє зменшити рівень емоційної напруженості у конфлікті та забезпечує конструктивний характер комунікації.

Окремим напрямом інноваційних технологій управління конфліктами є використання методів системного аналізу та сценарного моделювання. Застосування аналітичних інструментів дозволяє комплексно оцінити причини виникнення конфлікту, визначити основні фактори впливу та сформувати альтернативні стратегії його врегулювання. Використання сценарного підходу дає можливість прогнозувати можливі варіанти розвитку конфліктної ситуації та обирати найбільш ефективні управлінські рішення.

У сучасних умовах значного розвитку набувають також технології емоційного інтелекту та психологічного коучингу. Вони спрямовані на формування у суб'єктів управління здатності ефективно сприймати емоційні стани інших учасників взаємодії, контролювати власні емоції та будувати конструктивні комунікації. Розвиток емоційної компетентності керівників і працівників сприяє зниженню ймовірності виникнення конфліктів та підвищує ефективність їх врегулювання.

Важливим елементом інноваційних технологій вирішення конфліктів є використання методів превентивного управління. Превентивні технології передбачають систематичний моніторинг соціально-психологічного клімату організації, аналіз потенційних джерел конфліктів та розроблення механізмів їх попередження. До таких механізмів належать створення ефективних каналів внутрішньої комунікації, впровадження систем зворотного зв'язку, розвиток корпоративної культури партнерства та взаємної довіри.

Інноваційні технології вирішення конфліктних ситуацій мають значний потенціал для підвищення ефективності функціонування сучасних організацій. Їх використання дозволяє не лише зменшити деструктивні наслідки конфліктів, але й трансформувати конфліктні ситуації у фактор організаційного розвитку,





стимулювання творчого мислення та формування інноваційних управлінських рішень. Застосування сучасних технологій медіації, цифрових інструментів комунікації, методів фасилітації, системного аналізу та психологічного коучингу створює умови для формування ефективної системи управління конфліктами.

Таким чином, інноваційні технології вирішення конфліктних ситуацій виступають важливим елементом сучасних управлінських практик та інструментом забезпечення стабільності соціально-економічних систем.

1. Перерва П. Г. Підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах синергетичного бенчмаркінгу // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» : зб. наук. пр. Сер. : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 819. С. 167–174.
2. Pererva P., Gutsan O., Diachenko T. (2017) Motivation of personnel on machine-building enterprise // Balance and Challenges, Miskolc-Lillafüred. Miskolc : Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. O. 100-106.
3. Дорогань-Писаренко Л., Безкровний О., Лега О., Песцова-Світалка О. Університетська освіта: навч. посіб. Полтава: ПДАА, 2020. 142 с.
4. Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Ткачова Н.П. Формування кон'юнктури ринку електротехнічної продукції // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» : зб. наук. праць. Сер. : Проблеми економіки та управління. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 815. С. 118-125
5. Nagy S., Pererva P.G. Compliance principles // Universum View 9. Economics and management: conference materials. Vinnytsia: NilanLTD, 2018. P. 89-96
6. Канцедал Н.А., Лега О.В. Інформаційна роль обліку в результативності інвестиційної стратегії аграрних підприємств // *Агросвіт*. 2021. № 11. С. 11–20. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.11.11>
7. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) Economic problems of Intellectual Property // 9-th International scientific Conference “Balance and Challenges”. Miskolc-Lillafüred. 2015. S. 113-124.
8. Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Романчик Т.В. Комплаєнс як фактор інноваційного розвитку підприємства. Інформація та знання в системі управління інноваційним розвитком: монографія. Розд. 5.2 / заг. ред. Ю.С.Шипуліна. Суми : Триторія, 2018. С. 205–220.
9. Pererva, P., Besprozvannykh, O., Tiutlikova, V., Kovalova, V., Kudina, O., & Dorokhov, O. (2019). Improvement of the Method for Selecting Innovation Projects on the Platform of Innovative Supermarket. TEM Journal, 8(2), 454-461. <https://doi.org/10.18421/TEM82-19>
10. Перерва, П.Г. Інноваційні технології реструктуризації промислового підприємства. Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу: збірник тез доповідей VIII Міжнар. науково-практ. конф., 25-26 вересня 2014 р. Суми: ТОВ "ДД "Папірус", 2014. С. 119-121.
11. Petro Pererva, Oleksandr Hutsan, Valerii Kobieliiev, Andrii Kosenko and Volodymyr Kuchynskyi (2018). Evaluating elasticity of costs for employee motivation at the industrial enterprises. Problems and Perspectives in Management, № 16(1), С. 124-132. DOI: [10.21511/ppm.16\(1\).2018.12](https://doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.12)





КОСЕНКО АНДРІЙ, к.е.н., доцент, професор кафедри економіки бізнесу
ДЮЖЕВ ОЛЕКСАНДР, аспірант
ЖУГА ДАР'Я, здобувачка вищої освіти
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У сучасних умовах глобальних соціально-економічних трансформацій особливого значення набуває концепція сталого розвитку, яка спрямована на забезпечення збалансованого розвитку суспільства, економіки та природного середовища [1, 4, 8]. Посилення екологічних викликів, зростання соціальної нерівності, обмеженість природних ресурсів та необхідність довгострокового економічного зростання зумовлюють потребу формування нових підходів до управління розвитком держав і регіонів [2, 9, 10]. У цьому контексті дослідження принципів сталого розвитку є важливим науковим завданням, спрямованим на формування ефективних механізмів забезпечення гармонійної взаємодії між економічною діяльністю людини та природним середовищем.

Концепція сталого розвитку сформувалася у другій половині XX століття як відповідь на зростання глобальних екологічних проблем та усвідомлення необхідності обмеження неконтрольованого використання природних ресурсів [3, 6, 11]. Сутність цієї концепції полягає у забезпеченні такого розвитку суспільства, який задовольняє потреби сучасного покоління без загрози для можливостей майбутніх поколінь задовольняти власні потреби [5, 7]. Таким чином, сталий розвиток передбачає поєднання економічної ефективності, соціальної справедливості та екологічної безпеки.

Одним із фундаментальних принципів сталого розвитку є принцип збалансованості економічних, соціальних та екологічних інтересів. Його сутність полягає у необхідності гармонійного поєднання економічного зростання із забезпеченням соціального добробуту населення та збереженням природного середовища. Економічна діяльність не повинна призводити до виснаження природних ресурсів або погіршення екологічного стану територій, а соціальний розвиток має базуватися на принципах справедливості та рівності можливостей.

Іншим важливим принципом сталого розвитку є принцип міжпоколінньої відповідальності. Він передбачає усвідомлення того, що сучасне суспільство несе відповідальність за збереження природних ресурсів і екологічного балансу для майбутніх поколінь. Реалізація цього принципу вимагає впровадження ефективних механізмів раціонального природокористування, розвитку ресурсозберігаючих технологій та переходу до більш екологічно безпечних моделей виробництва і споживання.

Важливе місце у системі принципів сталого розвитку посідає принцип інтегрованого управління, який передбачає комплексний підхід до вирішення соціально-економічних та екологічних проблем. Реалізація цього принципу потребує координації дій органів державної влади, бізнесу, наукових установ та





громадянського суспільства. Лише за умови ефективної взаємодії всіх учасників соціально-економічних процесів можливо забезпечити реалізацію стратегій сталого розвитку на національному та регіональному рівнях.

Суттєвим елементом концепції сталого розвитку є принцип раціонального використання природних ресурсів. Його реалізація передбачає впровадження інноваційних технологій, що дозволяють зменшити рівень споживання енергії, води та інших ресурсів, а також знизити обсяги шкідливих викидів у навколишнє середовище. Особливу роль у цьому процесі відіграє розвиток циркулярної економіки, яка базується на повторному використанні ресурсів, мінімізації відходів та підвищенні ефективності виробничих процесів.

Не менш важливим принципом сталого розвитку є принцип соціальної орієнтованості економічної діяльності. Він передбачає забезпечення належного рівня життя населення, доступу до якісної освіти, охорони здоров'я та інших соціальних благ. Соціальна складова сталого розвитку також включає питання зайнятості, боротьби з бідністю, розвитку людського капіталу та забезпечення соціальної справедливості.

У процесі дослідження принципів сталого розвитку важливого значення набуває інституційне забезпечення їх реалізації. Ефективне функціонування системи сталого розвитку потребує формування відповідної нормативно-правової бази, створення інституційних механізмів управління та впровадження системи моніторингу соціально-економічних і екологічних показників. Такий підхід дозволяє забезпечити системність та послідовність у реалізації стратегій сталого розвитку.

Сучасні тенденції розвитку світової економіки свідчать про зростання ролі інновацій у забезпеченні сталого розвитку. Використання новітніх технологій, розвиток відновлюваної енергетики, цифровізація економічних процесів та впровадження екологічно орієнтованих управлінських рішень сприяють формуванню нових моделей економічного розвитку, які поєднують ефективність виробництва із збереженням природного середовища. Інновації дозволяють не лише підвищити економічну ефективність, а й забезпечити більш раціональне використання ресурсів.

Особливої актуальності дослідження принципів сталого розвитку набуває для країн, які перебувають у процесі економічної трансформації та відновлення після кризових явищ. У таких умовах важливо не лише забезпечити економічне зростання, але й сформувати нову модель розвитку, яка буде орієнтована на довгострокову стабільність, екологічну безпеку та соціальну справедливість. Реалізація принципів сталого розвитку дозволяє створити передумови для формування конкурентоспроможної економіки та підвищення якості життя населення.

Таким чином, дослідження принципів сталого розвитку дозволяє сформувати науково обґрунтовані підходи до забезпечення збалансованого соціально-економічного та екологічного розвитку суспільства. Реалізація основних принципів сталого розвитку – збалансованості, міжпоколінної





відповідальності, інтегрованого управління, раціонального використання природних ресурсів та соціальної орієнтованості економічної діяльності – створює основу для формування ефективної стратегії довгострокового розвитку держави. Удосконалення механізмів реалізації цих принципів сприятиме підвищенню ефективності економічної системи, збереженню природного середовища та забезпеченню соціального добробуту суспільства.

1. Дорогань-Писаренко Л., Безкровний О., Лега О., Песцова-Світалка О. Університетська освіта: навч. посіб. Полтава: ПДАА, 2020. 142 с.
2. Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Ткачова Н.П. Формування кон'юнктури ринку електротехнічної продукції // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка»: зб. наук. праць. Сер. : Проблеми економіки та управління. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 815. С. 118-125
3. Nagy S., Pererva P.G. Compliance principles // Universum View 9. Economics and management: conference materials. Vinnytsia: NilanLTD, 2018. P. 89-96
4. Канцедал Н.А., Лега О.В. Інформаційна роль обліку в результативності інвестиційної стратегії аграрних підприємств // *Агросвіт*. 2021. № 11. С. 11–20. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.11.11>
5. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) Economic problems of Intellectual Property // 9-th International scientific Conference “Balance and Challenges”. Miskolc-Lillafüred. 2015. S. 113-124.
6. Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Романчик Т.В. Комплаєнс як фактор інноваційного розвитку підприємства. Інформація та знання в системі управління інноваційним розвитком: монографія. Розд. 5.2 / заг. ред. Ю.С.Шипуліна. Суми : Триторія, 2018. С. 205–220.
7. Pererva, P., Besprozvannykh, O., Tiutlikova, V., Kovalova, V., Kudina, O., & Dorokhov, O. (2019). Improvement of the Method for Selecting Innovation Projects on the Platform of Innovative Supermarket. *TEM Journal*, 8(2), 454-461. <https://doi.org/10.18421/TEM82-19>
8. Перерва, П.Г. Інноваційні технології реструктуризації промислового підприємства. Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу: збірник тез доповідей VIII Міжнар. науково-практ. конф., 25-26 вересня 2014 р. Суми: ТОВ "ДД "Папірус", 2014. С. 119-121.
9. Petro Pererva, Oleksandr Hutsan, Valerii Kobieliiev, Andrii Kosenko and Volodymyr Kuchynskyi (2018). Evaluating elasticity of costs for employee motivation at the industrial enterprises. *Problems and Perspectives in Management*, № 16(1), С. 124-132. DOI: [10.21511/ppm.16\(1\).2018.12](https://doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.12)
10. Перерва П. Г. Підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах синергетичного бенчмаркінгу // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка»: зб. наук. пр. Сер. : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 819. С. 167–174.
11. Pererva P., Gutsan O., Diachenko T. (2017) Motivation of personnel on machine-building enterprise // Balance and Challenges, Miskolc-Lillafüred. Miskolc : Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. O. 100-106.





КОСЕНКО СОФІЯ, здобувачка вищої освіти
ПЕРЕРВА ПЕТРО, д.е.н., проф., професор кафедри економіки бізнесу
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

ІННОВАЦІЇ В СИСТЕМІ ПІДГОТОВКИ АБІТУРІЄНТІВ ДО ВСТУПУ В ЗАКЛАДИ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Сучасні трансформаційні процеси у сфері освіти зумовлюють необхідність модернізації системи підготовки абітурієнтів до вступу в заклади вищої освіти [1, 6]. Посилення конкуренції між університетами, зміни у структурі ринку праці, розвиток цифрових технологій та зростання ролі інтелектуального капіталу формують нові вимоги до організації освітнього процесу на довузівському етапі [2, 9]. У таких умовах інновації у системі підготовки абітурієнтів виступають важливим інструментом підвищення якості освіти, формування конкурентоспроможного людського потенціалу та забезпечення ефективної інтеграції молоді у систему вищої освіти.

Підготовка абітурієнтів до вступу в заклади вищої освіти традиційно здійснювалася через систему загальної середньої освіти, додаткових підготовчих курсів та самостійної навчальної діяльності [3, 8]. Проте сучасні освітні реалії потребують застосування нових підходів, що базуються на використанні інноваційних педагогічних технологій, цифрових платформ та інтерактивних методів навчання [4, 7, 11]. Такі інновації сприяють підвищенню ефективності освітнього процесу, розвитку критичного мислення та формуванню у майбутніх студентів необхідних компетентностей.

Одним із ключових напрямів інноваційного розвитку системи підготовки абітурієнтів є цифровізація освітнього процесу. Використання електронних навчальних платформ, систем дистанційного навчання, інтерактивних освітніх ресурсів та адаптивних освітніх технологій дозволяє значно розширити можливості доступу до якісної підготовки до вступу. Цифрові технології забезпечують індивідуалізацію навчального процесу, дають можливість враховувати рівень підготовки кожного абітурієнта та створюють умови для формування персоналізованих освітніх траєкторій.

Важливим інноваційним напрямом є інтеграція системи загальної середньої та вищої освіти. Заклади вищої освіти все активніше залучаються до процесу підготовки майбутніх абітурієнтів шляхом організації профорієнтаційних програм, підготовчих курсів, освітніх проєктів та наукових гуртків для школярів. Така взаємодія дозволяє забезпечити більш якісну професійну орієнтацію молоді, сприяє формуванню мотивації до навчання та допомагає майбутнім студентам краще усвідомити особливості обраної спеціальності.

Інноваційні підходи до підготовки абітурієнтів передбачають також активне використання компетентнісного підходу в освітньому процесі. Сучасна система підготовки повинна бути спрямована не лише на засвоєння теоретичних знань, а й на формування практичних навичок, здатності до





аналітичного мислення, комунікації та творчого розв'язання проблем. Використання проєктних методів навчання, інтерактивних освітніх технологій, кейс-методів та інших сучасних педагогічних інструментів дозволяє підвищити рівень підготовки абітурієнтів та сприяє формуванню у них необхідних компетентностей для подальшого навчання у закладах вищої освіти.

Суттєву роль у розвитку інноваційної системи підготовки абітурієнтів відіграють освітні платформи та онлайн-ресурси. Вони надають доступ до широкого спектра навчальних матеріалів, тестових завдань, відеолекцій, інтерактивних тренажерів та інших освітніх інструментів, що дозволяють ефективно готуватися до вступних випробувань. Крім того, використання аналітичних інструментів у таких системах дозволяє відстежувати прогрес навчання, визначати слабкі місця у підготовці та коригувати освітню траєкторію абітурієнта.

Не менш важливим елементом інновацій у системі підготовки до вступу є розвиток профорієнтаційних технологій. Сучасні підходи до профорієнтації передбачають використання психологічного тестування, аналітичних систем оцінювання здібностей та цифрових сервісів, які допомагають молоді визначити власні професійні інтереси та можливості. Ефективна профорієнтаційна робота сприяє більш усвідомленому вибору спеціальності, що позитивно впливає на подальшу успішність навчання студентів.

У контексті інноваційного розвитку системи підготовки абітурієнтів важливого значення набуває формування партнерських відносин між закладами освіти, бізнесом та громадськими організаціями. Така співпраця дозволяє залучати до освітнього процесу практичний досвід, сучасні технології та ресурси, що сприяє підвищенню якості підготовки майбутніх студентів. Представники бізнесу можуть брати участь у проведенні освітніх заходів, тренінгів, майстер-класів та інших форм взаємодії, що сприяють формуванню у молоді сучасного уявлення про професійну діяльність.

Особливу роль у впровадженні інновацій у систему підготовки абітурієнтів відіграє державна освітня політика. Саме держава визначає стратегічні напрями розвитку освіти, формує нормативно-правове середовище та створює умови для розвитку інноваційних освітніх практик. Підтримка освітніх інновацій, розвиток цифрової інфраструктури, стимулювання співпраці між різними освітніми інституціями та забезпечення доступності якісної освіти є важливими чинниками підвищення ефективності системи підготовки до вступу у заклади вищої освіти.

Таким чином, інновації у системі підготовки абітурієнтів до вступу в заклади вищої освіти виступають важливим чинником підвищення якості освітнього процесу та формування конкурентоспроможного людського капіталу. Використання сучасних освітніх технологій, розвиток цифрових платформ, інтеграція різних рівнів освіти, удосконалення профорієнтаційної роботи та формування партнерських відносин між освітніми установами та іншими суб'єктами соціально-економічного середовища створюють





передумови для формування ефективної системи підготовки майбутніх студентів. Реалізація цих напрямів сприятиме підвищенню якості вищої освіти, розвитку інтелектуального потенціалу суспільства та забезпеченню сталого соціально-економічного розвитку країни. Проаналізовано роль цифрових технологій, інтеграції освітніх рівнів, компетентнісного підходу та профорієнтаційної роботи у формуванні ефективної системи довузівської підготовки. Обґрунтовано необхідність використання сучасних педагогічних та інформаційних технологій для підвищення якості підготовки майбутніх студентів та забезпечення їх успішної інтеграції у систему вищої освіти.

1. Канцедал Н.А., Лега О.В. Інформаційна роль обліку в результативності інвестиційної стратегії аграрних підприємств // *Агросвіт*. 2021. № 11. С. 11–20. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.11.11>
2. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) Economic problems of Intellectual Property // 9-th International scientific Conference “Balance and Challenges”. Miskolc-Lillafüred. 2015. S. 113-124.
3. Перерва П.Г., Кобелєва Т.О., Романчик Т.В. Комплаєнс як фактор інноваційного розвитку підприємства. Інформація та знання в системі управління інноваційним розвитком: монографія. Розд. 5.2 / заг. ред. Ю.С.Шипуліна. Суми : Триторія, 2018. С. 205–220.
4. Pererva, P., Besprozvannykh, O., Tiutlikova, V., Kovalova, V., Kudina, O., & Dorokhov, O. (2019). Improvement of the Method for Selecting Innovation Projects on the Platform of Innovative Supermarket. *TEM Journal*, 8(2), 454-461. <https://doi.org/10.18421/TEM82-19>
5. Перерва, П.Г. Інноваційні технології реструктуризації промислового підприємства. Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу: збірник тез доповідей VIII Міжнар. науково-практ. конф., 25-26 вересня 2014 р. Суми: ТОВ "ДД "Папірус", 2014. С. 119-121.
6. Petro Pererva, Oleksandr Hutsan, Valerii Kobieliiev, Andrii Kosenko and Volodymyr Kuchynskyi (2018). Evaluating elasticity of costs for employee motivation at the industrial enterprises. *Problems and Perspectives in Management*, № 16(1), С. 124-132. DOI: [10.21511/ppm.16\(1\).2018.12](https://doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.12)
7. Перерва П. Г. Підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах синергетичного бенчмаркінгу // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка»: зб. наук. пр. Сер. : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 819. С. 167–174.
8. Pererva P., Gutsan O., Diachenko T. (2017) Motivation of personnel on machine-building enterprise // *Balance and Challenges*, Miskolc-Lillafüred. Miskolc : Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. O. 100-106.
9. Дорогань-Писаренко Л., Безкровний О., Лега О., Песцова-Світалка О. Університетська освіта: навч. посіб. Полтава: ПДАА, 2020. 142 с.
10. Перерва П.Г., Кобелєва Т.О., Ткачова Н.П. Формування кон'юнктури ринку електротехнічної продукції // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка»: зб. наук. праць. Сер. : Проблеми економіки та управління. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 815. С. 118-125
11. Nagy S., Pererva P.G. Compliance principles // *Universum View 9. Economics and management: conference materials*. Vinnytsia: NilanLTD, 2018. P. 89-96





КОСОЛОВСЬКИЙ ІГОР, аспірант

кафедри міжнародних економічних відносин,

Науковий керівник – **ШЕВЧИК БОГДАН**, д.е.н., проф.,

професор кафедри економіки,

Львівський торговельно-економічний університет, м Львів

НООЕКОНОМІКА: ЕКЗИСТЕНЦІЯ І СПОЖИВАННЯ

Інформаційна економіка – це рух текстів як товарів, тобто результатів інтелектуального виробництва, наділених вартістю. Споживною вартістю інформації є прикладне знання способів вдосконалення дійсності внаслідок когнітивно поглибленої свідомості розуміння нових можливостей. Інформація є мірою знятої невизначеності, що забезпечує релевантність ідеаційної та праксеологічної складових людської активності. Міною вартістю нового знання є його інструментальний потенціал максимізувати персоніфіковану корисність на основі попереднього позитивного досвіду монетизованого результату впровадженої в практику ідеї технологічної зміни світу. Тому неціновим чинником попиту на інтелектуально-технологічне знання є його монетизована спроможність застосування до точки ринкового гомеостазу, коли вступає в дію закон зростаючих граничних витрат, внаслідок чого неціновий чинник попиту детермінується ціновим чинником пропозиції. Так «старіє» знання. З цього моменту цінність знання зумовлюється адаптаційним потенціалом патернально-поведінкового відтворення в інституційно заданих межах досвіду упорядкованості системи господарювання. Обмеженість знання зумовлює замкнутість системи, яка є інтелектуальним конструктом розуміння природи причинно-наслідкових зв'язків локалізованої континуальності світу. А в замкнутих системах невідворотно нарастає ентропія – хаотизація, що веде систему до анігіляції. Місцем тріумфу ентропії у соціальних системах є цвинтар.

Отже, праксеологічна цінність патернального характеру тексту завжди відносна в силу співвідношення гомеостазу та ентропії. Нове знання про нові можливості – це завжди інтелігібельна флуктуація когнітивного потенціалу свідомості у її спонтанній спроможності розпаковувати та отекстовувати спресовані сенси семантичного вакууму понад існуючий досвід патернального відтворення інституційно упорядкованої системи.

Споживна вартість тексту стосується зміни стану двох типів реальності, з якими має справу людина: свідомості і світу. Зміна світу через технологічно отримане знання передбачає максимізацію енерговидобутку із середовища природи для ширшого задоволення потреб людини. Межею інженерно-інструментального тиску на природу є субстанційний першоелемент матерії як апіорно неподільна частка чистої недиференційованої потенціальності усіх можливих формотворень усіх уявних предметень.

Відомо, що в процесі комунікації «виробництво» і «споживання» інформації є темпорально одномоментними. Відсутність часового лагу свідчить





про неможливість визначити вартість слова за принципом трудових затрат, хоча це не означає, що вони відсутні. Тобто, в інформаційній економіці рух вартості через посередництво цифрових технологій максимально спресовано у детермінантах часу не до хвилин, а до секунд. Квантова технологія стисне секунду до миті – кількісно неодискретненої темпоральності актуальної події буття. У стосунку до майбутнього мить репрезентує континуальну безконечність можливостей, бо подією наступної миті може стати очікуване і неочікуване, бажане і небажане, прийнятне і неприйнятне тощо, тобто будь-що. Виходить так, що можливість поточного споживання інформаційного продукту у мить часу являє собою чисту потенціальність пропозиції можливих текстів семантичного вакууму, де принцип спонтанної вибірковості розпаковування спресованих сенсів являє собою таємницю, якщо людський інтелект трактувати аналогічно до бази даних інформаційної машини.

Машині потрібна зовнішня команда. Людина живе етикою внутрішніх смислів. Там, де люди позбавлені свободи, вони є біонічно-сурогатними аналогами цифрових машин, контрекзистуючими агрегатами Левіафана, який активно впливає на іманентні образи їхніх світів, визначаючи і формуючи сенси існування слухняної і пасивної юрби, тобто його власні сенси, які плебей, через власне неучтво як нормативно-колегіальний патерн нав'язуваного зовні впливу, трактує як свої. Отож, мить репрезентує праксеологічну безконечність можливого та аксіологічну вибірковість значущого. Друге перетворює процес споживання слова в екзистенційний трамплін застосування волі з метою формування автентичної особистості, де розкриваються онтологічні та екзистенційні сенси обґрунтованої доцільності персоніфікованого існування. Суб'єкт символічного обміну, який творить тексти онтологічної новизни і тлумачить знаки екзистенційних сенсів в середовищі нооекономіки ідеаційної культури, визначається нами як когнітарій – меритократ суспільства кордософійної цивілізації.

Темпоральність миттєвості руху слова в нооекономіці особлива тим, що в одномоментному акті співпадають не лише процеси виробництва і споживання, а споживання і рефлексії, де рефлексивність – це герменевтичний каталізатор активізації когнітивної істини як імперативу автентично ціннісного буття. Тут герменевтичний акт – це аксіологічна подія екзистенційно примноженого буття, де не просто розширено когнітивний горизонт знятої невизначеності між відомим і невідомим та бажаним і можливим, а збагачено простори культурної пам'яті новизною образотворення естетично довершеного, нормативно доцільного та інтегрально значущого.

Споживання слова є його примноженням у зовнішньому і внутрішньому континуумах. Назовні збільшується кількість носіїв інформації, поширеної з єдиного першоджерела, що відображається на ринку трудових ресурсів якісною модифікацією споживної вартості робочої сили. Іманентно ж відбуваються набагато складніші та цікавіші процеси: спожите слово довершує своєю аксіологічною значущістю існуючий у свідомості метафоричний ландшафт





образів ідеального буття, конституюючи волю у її нормативній визначеності творчого застосування. Але як «вписується» знання у свідомість?

Процес розпаковування фільтром свідомості спресованих сенсів семантичного вакууму і перетворення їх в екзистенційно значущі тексти носить спонтанний характер саме тому, що матеріалістичною наукою ігнорується онтологічний характер зумовлюючої динаміки людської душі. Машина душі не має: вона може оперувати умовною безконечністю бази даних, але ніколи з власної волі. Тобто, вона не містить іманентного першоджерела вітальної активності, що є волею до життя – духом. Навіть якщо припустити, що штучний розум володітиме усією повнотою інформації про світ, він парадоксально стане практично непридатним для застосування, оскільки реалізація знання може бути вольовим вибором лише там, де є дефіцит підстав, де панує невизначеність, де частка перебуває у процесі набуття властивостей цілого, бо вибір – це функція обмеженості, акт зусилля повернення до примордіальної повноти Першопочатку. То чим буде така «розумна» машина? – Пам'яттю без спогаду? Архівом мертвого Бога? Сновидінням безсилового Абсолюта?

Споживання Слова – це подія інвестування духа. Дух є потік іманентно спричиненої волі до існування, тобто дух живе в акті, а не у фіксації, якою є факт гомеостазу, що трактується метою руху системи в економіці. Тепер зрозуміло, чому помилялися маржиналісти і мейнстрімівці, і чому принципово нерозв'язаною залишається в економічній науці проблема розподілу, тобто проблема справедливості у відносинах праці і влади.

Насправді цю фундаментальну проблему, цей камінь спотикання усіх економічних шкіл, можна обґрунтувати і вирішити когнітивним інструментарієм нооекономіки: людина є духовною істотою. Духовність починається із осмислення співвідношення присутності міри егоїзму у структурі інтересу та міри атрактивності у потребах душі. Егоїстична потреба зводиться до імперативу привласнення, а отже – діяльності безмежного матеріального збагачення в умовах світу як дефіциту, внаслідок чого майнова нерівність стає підставою індивідуальної ворожості та класової ненависті, а в наш час – релігійної, пов'язаної із тероризмом, та цивілізаційної, пов'язаної із постколоніалізмом, планетарної загрози самознищення. Атрактивна потреба має вузьке застосування в матеріальній економіці ресурсного дефіциту та визначальне застосування в умовах нооекономіки ідеаційної культури. В матеріальній економіці – це шумпетерівське інсайдерство «нових комбінацій», а в нооекономіці – це інтелігібельна діяльність отекстовлення екзистенційних сенсів на основі творчості онтологічної новизни примордіальної релевантності ідеї і чину.

У благодаті вічного Повернення Творець безперервно повертається до Себе через свої творіння у безконечності. Садам плодів Повернення має стати оновлена духом волі до Повноти Нова Українська Людина!





КУДЛАСНКО НАЗАР, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **ПРОКОПЧУК ОЛЕНА**, д.е.н., професор,
завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Уманський національний університет, м. Умань, Україна

ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Система соціального забезпечення відіграє ключову роль у забезпеченні соціальної стабільності, підвищенні якості життя населення та формуванні ефективної моделі соціальної політики держави. В умовах сучасних соціально-економічних трансформацій, спричинених глобалізаційними процесами, демографічними змінами, цифровізацією економіки та воєнними викликами, питання модернізації системи соціального забезпечення України набуває особливої актуальності. Традиційні механізми соціальної підтримки поступово втрачають свою ефективність, що зумовлює необхідність пошуку нових підходів і впровадження інноваційних інструментів управління соціальною сферою.

Сучасна система соціального забезпечення України перебуває у процесі трансформації, що передбачає адаптацію до нових економічних та соціальних умов. Зростання рівня соціальних ризиків, зокрема безробіття, бідності, вимушеної міграції, а також потреба у забезпеченні належного соціального захисту ветеранів війни, внутрішньо переміщених осіб та інших соціально вразливих груп населення потребують формування більш гнучкої та ефективної моделі соціальної підтримки. У цьому контексті особливого значення набуває впровадження інноваційних механізмів, спрямованих на підвищення результативності соціальної політики держави.

Одним із важливих напрямів інноваційного розвитку системи соціального забезпечення є цифровізація соціальних послуг. Використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій сприяє підвищенню прозорості соціальних виплат, оптимізації процедур надання допомоги та зменшенню адміністративних витрат. Запровадження електронних реєстрів отримувачів соціальної підтримки, цифрових платформ управління соціальними програмами та електронних сервісів для громадян забезпечує підвищення доступності соціальних послуг та спрощує взаємодію населення з державними інституціями. Цифрова трансформація соціальної сфери також створює передумови для більш ефективного моніторингу соціальних програм і підвищення адресності державної допомоги.

Важливим інноваційним механізмом розвитку системи соціального забезпечення є посилення партнерства між державою, місцевими громадами, громадськими організаціями та бізнесом. Така модель взаємодії дозволяє розширити можливості фінансування соціальних програм, підвищити ефективність використання ресурсів і забезпечити більш комплексний підхід до





вирішення соціальних проблем. Особливої актуальності набуває розвиток соціального підприємництва, яке поєднує економічну діяльність із вирішенням суспільно значущих завдань. Соціальні підприємства можуть виступати важливим інструментом інтеграції соціально вразливих груп населення у економічне життя суспільства.

Окремої уваги потребує впровадження інноваційних підходів до фінансового забезпечення соціального захисту населення. Серед таких підходів варто виокремити розвиток змішаних моделей фінансування соціальних програм, що передбачають поєднання бюджетних ресурсів із коштами міжнародних організацій, благодійних фондів та приватного сектору. Використання сучасних фінансових інструментів, зокрема соціальних інвестицій, грантових програм і механізмів державно-приватного партнерства, сприяє підвищенню стійкості системи соціального забезпечення та розширює можливості реалізації соціальних ініціатив [1-2].

В умовах децентралізації управління важливим напрямом удосконалення системи соціального забезпечення є розширення повноважень територіальних громад у сфері надання соціальних послуг. Передача частини функцій на місцевий рівень сприяє більш ефективному врахуванню потреб населення та забезпечує гнучкість у реалізації соціальних програм. При цьому важливим завданням залишається формування ефективної системи координації між центральними органами влади та органами місцевого самоврядування для забезпечення цілісності державної соціальної політики.

Таким чином, розвиток системи соціального забезпечення України в умовах сучасних трансформацій потребує впровадження комплексних інноваційних механізмів, що охоплюють цифровізацію соціальних послуг, розвиток міжсекторного партнерства, удосконалення фінансових інструментів та посилення ролі територіальних громад у наданні соціальної підтримки. Реалізація зазначених підходів сприятиме підвищенню ефективності соціальної політики держави, забезпеченню соціальної стабільності та формуванню більш адаптивної системи соціального забезпечення, здатної реагувати на сучасні виклики розвитку суспільства.

1. Прокопчук О., Соколюк С., Коротєєв М., Бондаренко Н. Соціальна робота і фінансове забезпечення: сучасні виклики для місцевого самоврядування. Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика». Серія Економіка. 2025. 21 (42). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-21\(42\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-21(42)-11).
2. Соколюк С.Ю., Прокопчук О.Т., Жарун О.В., Коротєєв М.А., Максименко С.М. Цифрові рішення та інноваційні підходи в сфері соціального забезпечення. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва* / Редкол.: О. О. Непочатенко (відп. ред.) та ін. Умань : Видавець «Сочінський М. М.», 2024. Випуск 105, Ч. 2: Економічні науки, С. 63-73. DOI: 10.32782/2415-8240-2024-105-2-63-73.





КУЛІНІЧ ОКСАНА, к.е.н, доцент,
кафедри економіки та бізнесу
МЕЛЬНИКОВ МИХАЙЛО, здобувач вищої освіти
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Процеси глобалізації світового господарства та інтенсифікація трансграничних торговельних відносин детермінують необхідність форсованої модернізації транспортної інфраструктури. Остання постає фундаментальним чинником забезпечення національної безпеки, досягнення стійких темпів макроекономічної динаміки та ефективної інтеграції вітчизняної економіки в європейський і світовий економічний простір.

На сучасному етапі спостерігається недостатній рівень міжгалузевої та міжрегіональної координації у сфері розвитку транспортної мережі, що призводить до ірраціональної алокації ресурсів і суттєвого зниження операційної ефективності галузі. Серед ключових деструктивних чинників, що стримують зростаючі товарні та пасажиропотоки, слід виокремити:

- слабку взаємодію між різними видами транспорту;
- відсутність сучасних логістичних технологій в управлінні транспортними процесами;
- тривалі терміни доставки та недостатній рівень впровадження контейнеризації та контрейлеризації перевезень.

Наукова актуальність дослідження у цій сфері обумовлена стратегічним значенням транспортної інфраструктури як системоутворювального сектору, що забезпечує не лише економічну зв'язність територій, а й підтримує територіальну цілісність держави та єдність внутрішнього економічного простору [1, с. 261].

Сучасна парадигма розвитку глобальних логістичних ланцюгів зміщується від простого розширення фізичної інфраструктури до впровадження концепції Smart Logistics. Для України подолання технологічного розриву з країнами ЄС вимагає не лише капітальних інвестицій, а й системної цифрової трансформації галузі.

Впровадження інтелектуальних транспортних систем та технологій Industry 4.0 дозволяє нівелювати існуючі системні обмеження через:

- оптимізацію мультимодальних вузлів завдяки використанню алгоритмів штучного інтелекту для управління терміналами, що підвищує пропускну здатність на 15–25% без розширення площ;
- задіяння цифрових транспортних коридорів, оскільки перехід на електронні накладні та інтеграція в єдине інформаційне середовище ЄС скорочує час транскордонного оформлення вантажів;
- моніторинг у реальному часі, що передбачає застосування IoT-датчиків і забезпечує наскрізний контроль за станом інфраструктури та безпекою





перевезень.

Порівняльна характеристика логістичної ефективності країн, що розраховується Світовим банком, доводить глибину розриву вітчизняних позицій та ЄС. Оцінка стану України за індексом LPI демонструє критичний знос основних фондів, фрагментарність сервісів та обмежене використання ITS.

Сучасний стан вітчизняної транспортної інфраструктури більшістю профільних експертів та інституційних аналітиків класифікується як незадовільний, що підтверджується дефіцитом відповідності міжнародним стандартам якості та сервісу. Релевантність такої оцінки стає очевидною при зіставленні ключових дескрипторів транспортної забезпеченості України та провідних держав Європейського Союзу.

Попри загальну системну кризу, залізнична мережа України зберігає високі кількісні показники, що є наслідком історично сформованої індустріальної моделі економіки. За абсолютними показниками протяжності та забезпеченості залізничними коліями Україна стабільно утримує позиції у топ-10 країн світу. Хоча за густотою мережі Україна дещо поступається таким країнам, як Польща, Франція та Німеччина, вона залишається стратегічним залізничним хабом Східної Європи. Рівень електрифікації залізничних магістралей оцінюється як порівняно високий, що створює сприятливі передумови для впровадження енергоефективних та екологічно безпечних перевезень.

При цьому зберігаються системні суперечності. Експертне середовище наголошує на наявності парадоксу інфраструктурної надлишковості – при високій кількісній забезпеченості коліями спостерігається критичний рівень фізичного та морального зносу рухомого складу, а також низька пропускна здатність прикордонних переходів.

Кількісна перевага залізничної мережі не конвертується в економічну ефективність через відсутність інтегрованих цифрових систем управління та застарілу логістичну модель «пункт-пункт», яка програє гнучким мультимодальним рішенням ЄС.

На відміну від залізничного сектору, сегмент автомобільних сполучень України демонструє критичну регресивну дивергенцію порівняно з європейськими державами. Аналіз територіальної забезпеченості автошляхами виявляє глибоку невідповідність між географічними масштабами країни та щільністю її дорожньої мережі.

Попри те, що територіальний базис України перевищує площу таких провідних економік ЄС, як Франція та Німеччина, кількісні показники дорожньої інфраструктури свідчать про значне відставання. Спостерігається масштабна дефіцитарність, оскільки загальна протяжність автомобільних доріг в Україні є у 5,6 рази меншою, ніж у Франції, та у 3,8 рази меншою, ніж у Німеччині.

Показник інфраструктурного розриву вказує на низьку зв'язність економічних центрів та обмежену доступність периферійних регіонів, що





безпосередньо корелює з темпами економічної активності.

Низька щільність та недостатня протяжність автомобільних доріг створюють «інфраструктурні тромби» у логістичній системі країни. Це призводить до зростання логістичних витрат у собівартості продукції та знижує інвестиційну привабливість територій, що потребує переходу до моделі інтенсивної розбудови мережі категорійних автошляхів.

Довоєнний потенціал України, що потребує відновлення, науковці характеризують, як розвинений (таб. 1).

Таблиця 1 – Геостратегічний потенціал довоєнної України

Вид транспорту	Кількісний показник	Ранг / Статус
Залізничний	21,7 тис. км	2-ге місце в Європі
Водний	18 морських / 10 річкових портів	Морська держава
Авіаційний	17 міжнародних аеропортів	Регіональний хаб
Автомобільний	169,5 тис. км мережі	Транзитний потенціал

Розроблено авторами на основі [1]

Згідно з актуальними даними Звіту про глобальну конкурентоспроможність Всесвітнього економічного форуму, динаміка розвитку транспортної інфраструктури України демонструє різноспрямовані вектори: від глибокої стагнації в дорожньому секторі до помірного прогресу в залізничній та портовій галузях.

Найбільш критична ситуація спостерігається у сегменті автомобільних доріг. Україна продемонструвала від'ємну динаміку, опустившись зі 137-ї позиції на 144-те місце зі 148 можливих. Даний показник свідчить про системну інфраструктурну деградацію, оскільки за рівнем якості вітчизняні автошляхи поступаються навіть країнам із перехідною економікою, як-от Грузія (60-те місце) чи Польща (105-те) [2].

На противагу дорожньому господарству, залізнична інфраструктура залишається найбільш конкурентоспроможним активом держави. Україна покращила свої позиції, піднявшись із 27-го на 25-те місце у світі, що дозволяє їй суттєво дистанціюватися від Польщі (70-те місце) [2].

Перехід від моделі «наздоганяючого розвитку» до моделі «випереджальної цифровізації» є єдиним шляхом забезпечення конкурентоспроможності України у глобальному розподілі праці.

1. Копитко В.І. Напрями розвитку транспортної інфраструктури України. *Наука і прогрес транспорту. Вісник ДНУ залізничного транспорту*. 2012. С. 261-265

2. Майже "кращі": Україна посіла 144 місце в світі з 148 за якістю доріг. URL: <https://news.finance.ua/ua/news/-/308470/majzhe-krashhi-ukrayina-posila-144-mistse-v-sviti-z-148-za-yakistyu-dorig>.





КУЛЬГАНІК ОКСАНА, к.е.н, доцент кафедри інноваційної економіки та цифрових технологій,

СИВУН ІВАННА, здобувач вищої освіти

Вінницький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету, м. Вінниця

ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ОЦІНКА ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ

Інноваційна діяльність підприємства базується на концепції, що успіх організації не може бути вимірний виключно фінансовими показниками, а має включати соціальну відповідальність та екологічне управління. Дедалі частіше прогнозується, що підприємства, які ігнорують ці фактори, в майбутньому зіткнуться не лише з репутаційними втратами, але й з прямими фінансовими збитками, оскільки вартість кліматичних ризиків постійно зростає. Для успішного впровадження інновацій підприємству потрібні кваліфіковані фахівці та сучасне обладнання. Важливо постійно інвестувати в оновлення технологій, що мінімізують негативний вплив на навколишнє середовище [2, с. 123]. Щоб оцінити успіх інноваційної діяльності підприємства у системі сталого розвитку, використовують спеціальні методи аналізу, які враховують як поточні результати, так і майбутні перспективи. При цьому особливо важливо, щоб економічне зростання компанії сприяло збереженню природи та добробуту людей, а не шкодило їм [4].

У 2021-2024 рр. інноваційна активність промислових підприємств України зросла майже вдвічі, а обсяги реалізованої інноваційної продукції збільшилися у 3,8 раза. Попри позитивну динаміку, показники інноваційного розвитку залишаються нижчими за середньоєвропейські, що зумовлює потребу у посиленні державної підтримки та формуванні ефективної інноваційної інфраструктури. У 2025 р. інноваційна діяльність стала ключовим чинником обороноздатності та відбудови економіки на нових технологічних засадах.

Одним із найбільш перспективних методів оцінювання організаційної зрілості підприємства у сфері сталого розвитку є метод Human Lean Green, який пропонує комплексну метрику для вимірювання ефективності впровадження найкращих практик за трьома вимірами: соціальним (Human), економічним (Lean) та екологічним (Green) [5, с. 8]. Соціальний вимір фокусується на правах та залученні працівників, що безпосередньо корелює з показниками задоволеності персоналу та рівнем ESG-рейтингу, який у компаній з високою лояльністю працівників часто на 14% перевищує середньосвітові значення. Економічний аспект базується на принципах Lean Manufacturing, що дозволяє мінімізувати втрати та підвищити операційну ефективність, тоді як екологічний аспект вимірює безпосередній вплив на довкілля, включаючи викиди вуглецевого газу та енергоспоживання [5, с. 9].

Бізнес-стратегія компанії збалансована з Цілями сталого розвитку Організації Об'єднаних Націй допомагає підприємствам поєднувати прибуток





із турботою про природу та суспільство. Звичайні фінансові звіти вже не є достатніми, оскільки вони не враховують ризики, пов'язані зі зміною клімату та дефіцитом ресурсів. Завдяки розподілу показників за різними напрямками (результати, процеси, стейкхолдери), компанії можуть швидше реагувати на вимоги інвесторів та регуляторів. Впровадження таких екологічних індикаторів стимулює культуру інновацій, змушує бізнес шукати нові способи економії води, тепла та електроенергії [3, с. 271].

Ефективність інноваційної діяльності в системі сталого розвитку нерозривно пов'язана з фінансовою стабільністю та доступом до інвестиційного капіталу. Дослідження показують, що понад 50% інвесторів підтверджують зниження вартості капіталу для компаній з високими ESG-балами, що робить сталий розвиток фінансово вигідною стратегією. Очікується, що до 2026 року інституційні інвестиції, орієнтовані на ESG, зростуть на 84% і складуть 33,9 трильйона доларів США, що підкреслює критичну роль нефінансової звітності в оцінці вартості бізнесу [4]. Аналіз ефективності інвестиційної та інноваційної діяльності в сучасних умовах вимагає врахування як прямих фінансових результатів, так і опосередкованого впливу на капіталізацію через покращення екологічного профілю компанії.

У системі сталого розвитку екологічна ефективність інновацій вимірюється через здатність підприємства переходити до низьковуглецевих та циркулярних технологій. Європейський промисловий сектор перебуває на порозі технологічної революції, де впровадження водневих, електричних та циркулярних рішень має перетворити традиційно «брудні» галузі, такі як металургія та хімія, на кліматично нейтральні суб'єкти. Ключовим інструментом моніторингу прогресу в цьому напрямку є методологія OKR, яка дозволяє формулювати амбітні цілі з декарбонізації та вимірювати їх через конкретні KPI, що обговорюються на рівні правління компаній щонайменше тричі на рік [1, с. 190]. Показники ресурсоефективності стають центральними в оцінюванні еко-інновацій в країнах ЄС, де спостерігається стійка тенденція до покращення продуктивності викидів парникових газів, тобто зменшення обсягу викидів в атмосферу. Еко-інновації розглядаються як системна зміна, що виходить за межі простої еко-ефективності та передбачає перехід до економіки замкнутого циклу. Важливу роль у цьому процесі відіграє цифрова трансформація, яка дозволяє оптимізувати ланцюги постачання, впроваджувати енергоефективні IT-рішення та забезпечувати прозорість екологічної звітності.

Соціальна складова інноваційної діяльності в системі сталого розвитку охоплює питання прав людини, різноманітності, інклюзії та розвитку навичок майбутнього. Підприємства, які демонструють високі показники задоволеності працівників, мають ESG-рейтинги на 14% вищі за середні, що підкреслює зв'язок між внутрішньою культурою та зовнішнім сприйняттям компанії. Соціальні KPI включають кількість працівників, задоволених умовами праці, частку витрат на соціальні заходи від загальних витрат підприємства, а також рівень плинності кадрів. Впровадження індексу різноманіття у систему





винагороди менеджменту стає стандартом для провідних європейських компаній, що прагнуть створити інклюзивне середовище. Підприємства створюють платформи для краудсорсингу соціальних проектів, співпрацюють з державними органами для підтримки суспільних ініціатив та звітують про свій внесок у досягнення Цілей сталого розвитку ООН [1, с. 155].

Державна підтримка відіграє вирішальну роль у стимулюванні інновацій для сталого зростання. Важливим трендом є посилення вимог до нефінансової звітності, зокрема через впровадження Директиви про корпоративну звітність щодо сталого розвитку, яка розширює сферу застосування ESG-звітів на все більшу кількість підприємств. Регуляторний тиск змушує компанії не лише звітувати про свої досягнення, а й реально змінювати бізнес-процеси, щоб відповідати жорстким стандартам [1, с. 102].

Таким чином, інноваційна діяльність у системі сталого розвитку вимагає від підприємств системної еко-трансформації, де успіх вимірюється через баланс економічних, екологічних та соціальних індикаторів. Застосування комплексних інструментів, таких як метод Human Lean Green, дозволяє компаніям гармонізувати операційні процеси з ESG-критеріями та ідентифікувати приховані резерви ефективності. Зважаючи на прогнозоване зростання ESG-інвестицій стратегічний фокус на «зелених» технологіях та розвитку людського капіталу стає обов'язковою умовою фінансової стабільності та довгострокової конкурентоспроможності бізнесу.

1. Ведення сталого бізнесу в Європі : монографія / А. О. Бояр та ін. ; ред.: А. О. Бояр, В. Й. Лажнік. Луцьк : Вежа-друк, 2025. 292 с.
URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/28633/1/Sustainable%20business%20practices_EU.pdf.
2. Вронський І. М. Оцінка ефективності інноваційного розвитку підприємства при умові забезпечення соціальної відповідальності бізнесу. *Economics and Management*. 2024. С. 121–128. URL: <https://doi.org/10.36919/2312-7872.3.2024.121>.
3. Розробка ключових показників ефективності інтегрованої системи управління підприємством з використанням збалансованої системи показників сталого розвитку / І. Чмутова та ін. *Development Service Industry Management*. 2024. № 2. С. 270–278. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(43\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(43)).
4. KEY ESG. 50 ключових показників ESG, які вам потрібно знати у 2025 році. *KEY ESG*. URL: <https://www.keyesg.com/article/50-esg-statistics-you-need-to-know>.
5. Starzyńska B., Bryke M. Meeting Sustainable Development Challenges at the Enterprise Level. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, no. 22. P. 10275. URL: <https://doi.org/10.3390/su172210275>.





КУПЧАК МАР'ЯНА, к.пед.н., доцент,
доцент кафедри права Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

НОРМАТИВНІ ІННОВАЦІЇ У РЕГУЛЮВАННІ ПРИВАТНИХ ВІДНОСИН: ВИКЛИКИ ХХІ СТОЛІТТЯ

Виклики ХХІ століття пов'язані з такими нормативними інноваціями у регулюванні приватних відносин як: цифровізація, транскордонність правовідносин, ускладнення договірних та позадоговірних конструкцій, трансформаційні зміни у майновому обігу, а також розвиток інноваційних економічних моделей.

Проект Цивільного кодексу України (Кодексу права приватного), зареєстрований у Верховній Раді України від 22 січня 2026 року №14394 скерований на формування сучасної нормативної основи при урегулюванні приватних відносин [1]. Такі нормативні інновації скеровані на забезпечення та регулювання правовідносин щодо належного рівня юридичної визначеності, а також скеровані на ефективний захист цивільних прав та інтересів [2].

Нормативні інновації у регулюванні приватних відносин передбачають право працівників підприємств на інформаційний спокій, що означає можливість співробітників фірм не брати участь в робочих, професійних, службових та інших комунікаціях в неробочий час, святкові та вихідні дні, під час перебування у відпустці чи поза часом, який визначений договором. У зв'язку з таким положенням, не може бути застосовано до працівника, який скористався правом на інформаційний спокій, таких дисциплінарних заходів з боку роботодавців як: позбавлення премій, погіршення умов праці, притягнення до дисциплінарної відповідальності чи будь-які інші негативні наслідки. Проте, як виняткові випадки, що визначені законом, допускається залучення фізичних осіб до службових, робочих, професійних або інших комунікацій в неробочий час, під час перебування у відпустці, вихідні чи святкові дні або поза часом, що визначений договором, а саме:

- забезпечення громадського порядку;
- у разі загрози національній безпеці;
- запобігання надзвичайним або аварійним ситуаціям;
- охорони здоров'я населення, ризику заподіяння шкоди життю та здоров'ю інших осіб;
- в інших випадках, що визначені договором.

Ще однією інноваційною нормативною основою щодо регулювання приватних відносин, стали положення Проекту Закону про внесення змін до Цивільного кодексу України у зв'язку із оновленням (рекодифікацією) положень книги другої, зареєстрований у Верховній Раді України від 21 вересня 2025 року №14057, у якому в статті 306-4 Цивільного кодексу України передбачено впровадження права на інформаційний спокій [3]. Крім того, Національною асоціацією адвокатів України було надано відповідні зауваження й пропозиції до даної норми, але у цілому було підтримано цю ідею та





запропоновано внести відповідні інновації до: Кодексу законів про працю та Закону України «Про відпустки» [986].

Такі нововведення захищають права фізичних осіб на особисте життя, регламентуючи у статті 301 Цивільного кодексу України, що «фізична особа сама визначає своє особисте життя і можливість ознайомлення з ним іншим особам. Будь-яке розголошення обставин особистого життя без згоди особи (зокрема, через робочі комунікації у неробочий час) допускаються при умові наявності ознак правопорушення, що підтверджене судом». Важливо при цьому зазначити, що у зв'язку з пандемією, Кодекс законів про працю України у 2021 році був доповнений нормою про дистанційну роботу, а тепер має таке поняття, як «період відключення», під яким розуміється, що працівники можуть переривати будь-який інформаційно-телекомунікаційний зв'язок з роботодавцем, та це не вважається порушенням умов трудового договору чи трудової дисципліни [4]. Відповідно, у трудовому договорі про дистанційну роботу має визначатися період вільного часу для відпочинку, тобто, період відключення. Тому, така норма стосується лише тих працівників, які працюють дистанційно, і не може застосовуватися до кожного працівника. Стаття 337 нового проекту Цивільного кодексу стає на захист приватного життя працівників, що передбачає: робочий час – це оплачуваний ресурс, а вільний час повинен супроводжуватися інформаційним спокоєм [3]. Проте неоднозначність для роботодавців створює норма, яка дозволяє ігнорувати такий спокій у процесі залучення працівників до комунікацій в неробочий час, що передбачене у договорі [5].

Отже, захист приватного життя передбачає, що вільний час працівників повинен супроводжуватися інформаційним спокоєм, однак, правова регламентація повинна супроводжуватися відповідним трудовим договором (контрактом) у залежності від посади та трудових обов'язків працівників, що дозволяють роботодавцям легітимно порушувати такий спокій.

1. Проект Цивільного кодексу України (Кодексу права приватного) від 22.01.2026 №14394. URL: itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/69528.
2. Після роботи – інформаційний спокій: чи дозволить закон ігнорувати дзвінки з роботи. URL: kadrolend.com/news/7090-u-vixidni-mozna-ne-vidpovidati-na-roboci-dzvinki-u-radi.
3. Проект Закону про внесення змін до Цивільного кодексу України у зв'язку із оновленням (рекодифікацією) положень книги другої від 21.09.2025 №14057. URL: itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/57355.
4. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 №322-VIII. URL: zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text.
5. Рада легалізує право ігнорувати робочі чати у вихідні дні. Судово-юридична газета. URL: sud.ua/uk/news/publication/353130-rada-legaliziruet-pravo-ingnorirovat-rabochie-chaty-v-vykhodnye-dni#google_vignette.





КУРЕПІН ВАЛЕРІЙ, завідувач відділу

Управління з питань надзвичайних ситуацій та цивільного захисту населення
Миколаївської міської ради, м. Миколаїв

КУРЕПІН ВЯЧЕСЛАВ, к.е.н, доцент, доцент кафедри методики професійного
навчання,

Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

ІНВЕСТИЦІЙ В БЕЗПЕКУ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Підприємства малого бізнесу в умовах воєнного стану стали важливою складовою економіки України. Вони у невизначених умовах забезпечують зайнятість населення та функціонування місцевих громад. Зрозуміло, воєнні дії створюють для таких підприємств ряд ризиків, зокрема можливе пошкодження майна, наявні перебої в енергопостачанні, змінюються логістичні зв'язки, що зумовлює загальну економічну нестабільність як самого підприємства, так і громади. У таких умовах актуальність безпекових заходів зростає у двічі. Посилення питань безпеки стає необхідною передумовою збереження стабільності діяльності малих підприємств.

Планування дій у кризових ситуаціях, таких як, організація безпечних умов праці, впровадження ефективних систем захисту мінімізують потенційні втрати та підвищують стійкість малого бізнесу до зовнішніх та внутрішніх викликів. Належний рівень безпеки не лише сприяє збереженню виробничого потенціалу малих підприємств, а й підтримує соціально-економічну складову стабільності регіонів у складний період воєнних випробувань.

Воєнні дії та пов'язані з ними ризики й небезпеки суттєво ускладнюють їхню діяльність та впливають на економічну стійкість [1, с. 12]. Важливим фактором ризику є знищення (пошкодження) майна внаслідок воєнних дій (втрата обладнання, виробничих приміщень та матеріальних ресурсів). Відчутною загрозою є перебої в енергопостачанні (зупинка виробничих процесів, порушення роботи обладнання). Значні труднощі супроводжують логістику (обмеження транспортних маршрутів, порушення постачання сировини, складність зі збутом продукції). Додатковим визовом є економічна нестабільність: коливання цін на ресурси, зменшення платоспроможності споживачів, зростання податкових витрат тощо.

Воєнні виклики змушують підприємства малого бізнесу підвищувати рівень безпеки. Відбуваються безпекові зміни за допомогою сучасних цифрових рішень [2, с. 68]. Інноваційні технології дозволяють підприємствам забезпечити захист майна та ефективно реагувати на можливі загрози, оперативно контролювати виробничі процеси. Дистанційний моніторинг, системи відеоспостереження сприяють мінімізації ризиків, підвищують рівень безпеки виробничих та торговельних об'єктів.

Використання цифрових платформ управління забезпечує гнучкість управління підприємством в умовах невизначеності. Робота в дистанційному





режимі, електронний облік ресурсів дозволяє малим підприємствам у безпеці контролювати фінансові операції, забезпечувати безпечний обмін інформацією.

Безпекові технології підтримують безперервність діяльності підприємств навіть у складних умовах воєнного часу [3, с. 149]. Використання хмарних сервісів, електронних систем документообігу та онлайн-платформ для управління бізнес-процесами сприяє оперативному прийняттю рішень та забезпечує додатковий рівень інформаційної безпеки.

Малим підприємствам в умовах фінансових труднощів необхідно ефективно розподіляти ресурси, зокрема на забезпечення безпеки виробничої діяльності та захисту життя й здоров'я персоналу. Інвестування у системи відеоспостереження дозволяють контролювати стан об'єктів підприємства та своєчасно реагувати на потенційні загрози. Контроль доступу до виробничих та адміністративних приміщень потрібен для захисту від несанкціонованого проникнення та мінімізації ризиків втрати майна [4, с. 208]. Неперервність роботи підприємства забезпечується резервними джерелами енергії, які дозволяють підтримувати виробничі процеси під час перебоїв з електропостачанням.

Збереження конфіденційних даних підприємства може відбутися за умов впровадження цифрових систем управління та захисту інформації. Ці системи сприяють також підвищенню ефективності контролю за виробничими процесами, оперативному прийняттю рішень у кризових ситуаціях. Інвестиції у безпекові рішення дозволяють малим підприємствам адаптуватися до складних умов воєнного часу, знизити ризики та забезпечити стабільну діяльність.

Інвестування в безпеку малих підприємств має вплив на їх економічну ефективність. Воно дозволяє підтримувати стабільність функціонування навіть у складних умовах воєнного стану, знижує потенційні збитки, пов'язані з пошкодженням майна, перервами у діяльності, підвищує стійкість бізнесу до зовнішніх загроз.

Інвестиції у впровадження безпекових рішень зберігають робочі місця, забезпечуючи безпечне середовище для працівників, мінімізують ризики зупинки діяльності підприємств. Доцільність безпекових заходів економічна вигідна для підприємства, вона сприяє довгостроковій конкурентоспроможності, збереженню ресурсів та стабільності доходів. Такий стан критично важливий для розвитку малого бізнесу в кризових умовах.

Економічна ефективність інвестицій у безпеку малих підприємств спрямована на створення умов для безперервного здійснення господарської діяльності. Інвестиції у системи безпеки зменшують ймовірність виникнення аварійних ситуацій, пошкодження інфраструктури та технологічних потужностей, мінімізують інші негативні наслідки, що можуть призвести до значних фінансових збитків. Такі витрати мають превентивний характер та довгострокові перспективи, але сприяють запобіганню більш значних економічних втрат.

Інвестиції у безпеку завжди були доцільними та важливими.





Підприємства, які впроваджують сучасні безпекові рішення, мають більше можливостей для швидкої адаптації до змін. Інвестиції в безпеку зберігають трудовий потенціал підприємств малого бізнесу. Системи контролю, моніторингу та управління ризиками підприємства оперативно реагують на небезпечні ситуації, мінімізують втрати та підтримують безперервність виробничих та управлінських процесів. Забезпечення безпечних умов праці підвищує рівень довіри працівників до роботодавця, сприяє зниженню виробничого травматизму та формує відповідальне ставлення до виконання професійних обов'язків. Стабільна зайнятість населення позитивно впливають на соціально-економічний розвиток регіонів [5, с. 43], це актуально, особливо в умовах кризових ситуацій, спричинених воєнними діями.

Отже, під час воєнних дій та безлічі невизначених ситуацій інвестиції в безпеку підприємств малого бізнесу визначають як стратегічні. Вони сприяють зниженню ризиків, захисту матеріальних ресурсів та забезпеченню безперервності господарської діяльності. Організаційні рішення у сфері управління безпекою підвищують стійкість малого бізнесу. За рахунок впровадження сучасних технологічних рішень зберігаються робочі місця, створюються передумови для стабільного розвитку підприємництва навіть у складних умовах воєнного часу.

1. Іваненко В. С. Жінки-підприємниці під час війни: досягнення та виклики // Підприємництво під час війни в Україні: виклики та можливості : збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 60-річчю кафедри підприємництва, торгівлі та прикладної економіки (м. Івано-Франківськ, 20 листопада 2023 р.). Івано-Франківськ : Прикарпатський національний університет ім. Василя Стефаника, 2023. С. 12-14. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/16141>.
2. Курепін В. М., Іваненко В. С. Застосування цифрових технологій у сільському господарстві для досягнення цілей сталого розвитку. Modern Economics. 2024. № 47(2024). С. 62-69. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V47\(2024\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V47(2024)-09).
3. Іваненко В. С. Оцінка ризиків щодо виникнення виробничого травматизму на підприємствах. Проблеми та перспективи розвитку охорони праці: збірник наук. праць V Всеукраїнської науково-практичної конференції викладачів та фахівців-практиків та XV Всеукраїнської науково-практичної конференції курсантів, студентів, аспірантів та ад'юнктів (м. Львів. 15 травня 2025 р.). Львів : ЛДУБЖД, 2025. С. 149-151. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/21886>.
4. Лотарева Д. В. Штучний інтелект як виграшна комбінація охорони периметру об'єктів господарювання. Інформаційні технології в сучасному світі : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Харків, 29 квітня 2025 р. / Державний біотехнологічний університет. Харків, 2025. С. 206-209. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/21608>.
5. Іваненко В. С., Курепін В. М. Органи місцевого самоврядування в умовах воєнного стану // Моделювання соціально-економічного розвитку в системі забезпечення продовольчої безпеки : зб. тез Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Миколаїв, 10-11 трав.2023р.). Миколаїв : МНАУ, 2023. С. 41-44. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/13902>.





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

БЕЗПЕКА ВИРОБНИЦТВА ТА ІНВЕСТИЦІЙ: АДАПТАЦІЯ АГРОПІДПРИЄМСТВ ДО ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Обстріли, порушення логістичних ланцюгів, пошкодження обладнання та інфраструктури підприємства, обмежений доступ до ресурсів роблять уразливими до різноманітних загроз агропідприємства. Під час воєнного стану за наявних причин суттєво знижується життєдіяльність підприємств. Ризики перебоїв у постачанні матеріальних ресурсів (сировини, обладнання тощо) знижують продуктивність та обумовлюють матеріальні втрати. У таких умовах інвестування у безпекові заходи набуває стратегічного значення. Безпекові заходи забезпечать стабільність технологічних процесів, мінімізують матеріальні втрати та захистять роботу критичної інфраструктури аграрного сектору.

В умовах воєнного стану системне фінансування заходів безпеки зберігає робочі місця, підвищує довіру партнерів, а також забезпечує продовольчу безпеку на регіональному та національному рівнях. Інвестиції в модернізацію обладнання (автоматизація та цифровізація виробництва), охоронні системи, резервні джерела енергії та технології моніторингу виробничого середовища та довкілля дозволяють агропідприємствам оперативно реагувати на воєнні загрози. Адаптація до нестабільних умов, воєнних ризиків стає ключовим фактором стійкості та ефективності [1, с. 49].

Сучасні воєнні виклики створюють для агропідприємств низку серйозних загроз, що суттєво впливають на їхню діяльність. Розглянемо їх: загрози що призводять до безпосередніх втрат матеріальних ресурсів та створюють небезпеку для життя працівників – їх відносять до фізичних загроз (обстріли та руйнування інфраструктури); загрози що призводять до порушення логістики - переривання постачання сировини, їх відносять до економічних ризиків, підвищують вартість транспортних та енергетичних ресурсів [2, с. 49], провокують зростання загальних витрат на утримання виробництва, що знижує рентабельність підприємства.

Зниження обсягів виробництва, погіршення якості продукції та необхідність проведення додаткових відновлювальних робіт відносять до технологічних загроз, які порушують стандарти технологічних процесів, включаючи пошкодження обладнання. Комплексне вплив цих загроз вимагає впровадження ефективних заходів безпеки та стратегічного планування для забезпечення стійкості агропідприємств у кризових умовах.

Фінансування безпекових заходів в умовах воєнного стану набувають стратегічного значення. Інвестиції в безпеку слід розглядати як стабільність функціонування агропідприємств [3, с. 49]. Вони забезпечують безперервність технологічних процесів, дозволяє своєчасно реагувати на потенційні загрози,





зменшують ризики пошкодження виробничих об'єктів. Особливо важливим напрямом інвестування є модернізація виробничого обладнання за рахунок цифрових технологій. Впровадження сучасних систем охорони та відеоспостереження забезпечує надійний захист інфраструктури агропідприємства від небезпек зовнішнього характеру. Створення резервних джерел енергії та формування запасів матеріальних ресурсів суттєво підтримують виробничу діяльність у кризових умовах.

Частково компенсувати можливі збитки та забезпечити фінансову стійкість підприємства допомагає страхування майна та виробничих ризиків. Цілеспрямовані інвестиції в безпекову інфраструктуру підвищують рівень захищеності агропідприємств та створюють передумови для їх ефективної адаптації до воєнних викликів та загроз.

Впровадження інноваційних технологій та адаптаційних управлінських рішень надійно забезпечують стабільність аграрного виробництва. Сучасні системи контролю, моніторингу та автоматизації виробничих процесів здатні підвищити ефективність управління підприємством, якісно та своєчасно реагувати на можливі небезпеки воєнного характеру.

Вплив людського фактору на характер виробничого процесу завжди був високим, в умовах воєнних викликів відсоток впливу суттєво зростає за рахунок психоемоційного стану робітників підприємства. Підвищити безпеку виробничої діяльності можна застосувавши інтелектуальні системи управління людськими ресурсами. Використання цифрових технологій, дистанційного керування та спостереження за виробничим процесом [4, с. 49], систем відеонагляду та автоматизованого управління забезпечує відсутність працівників на робочих місцях під час обстрілів, атак шахедів та балістичних загроз. Резервні канали енергопостачання та сучасні інформаційні платформи забезпечують безперервність технологічних процесів навіть у нестабільних умовах воєнного стану.

Інвестиції у інноваційні рішення сприяють підвищенню стійкості агропідприємств, створюють передумови для їх ефективної адаптації до нових умов функціонування [5, с. 49]. Ефективне управління ризиками та планування безпеки є умовами стабільності діяльності агропідприємств в умовах воєнного стану. Аналіз можливих наслідків для виробничих процесів та визначення пріоритетних напрямів захисту повинен мати системний підхід, який більш дотичне оцінює ризики та передбачає своєчасно виявити потенційні загрози.

Важливою складовою адапційного процесу агропідприємств до умов воєнного стану є інвестування у розробку та своєчасне коригування планів дій у надзвичайних ситуаціях. Вони регламентують порядок реагування працівників у разі виникнення небезпечних подій, спрямованих на збереження життя людей та мінімізацію матеріальних втрат. Важливим є організація навчань та тренувань персоналу з цивільного захисту. Це формує практичні навички безпечної поведінки та підвищує готовність працівників до оперативного реагування на можливі загрози.





Необхідною умовою підвищення стійкості агропідприємств до зовнішніх загроз є практичні підходи до забезпечення безпечного та стабільного функціонування виробництва. Забезпечення безперервності виробничої діяльності навіть у складних умовах воєнного стану відбувається за рахунок комплексних заходів, спрямованих на підвищення рівня захисту виробничих об'єктів, Удосконалення системи охорони праці та організація ефективного контролю за технологічними процесами можлива при оптимізації витрат та перенаправлення звільнених інвестицій у стратегічне планування діяльності підприємства, розробку альтернативних сценаріїв функціонування та впровадження сучасних управлінських рішень.

Отже, ефективна адаптація до воєнних викликів потребує комплексного поєднання інвестицій у безпекову інфраструктуру. Впровадження інноваційних технологій, системного управління ризиками та стратегічного планування діяльності аграрних підприємств набуває стратегічного значення. Стабільність аграрного виробництва та продовольча безпека держави залежить від стійкості та забезпечення безпеки агропідприємствах.

1. Lymar O. (2024). Assessment of the State of Personnel Safety of Agricultural Enterprises with the Help of Relevant Performance Indicators. *Modern Economics*, 43(2024), 41-50. DOI:[https://doi.org/10.31521/modecon.V43\(2024\)-06](https://doi.org/10.31521/modecon.V43(2024)-06).
2. Мелашенко Ю. С., Курепін В. М. Використання енергетичних ресурсів: вплив на навколишнє середовище. Продовольча безпека України в умовах війни і післявоєнного відновлення: глобальні та національні виміри. Міжнародний форум = Food security of Ukraine in the conditions of the war and post-war recovery: global and national dimensions. *International forum : доповіді учасників міжнародної науково-практичної конференції (м. Миколаїв, 30-31 травня 2024 р.) / Міністерство освіти і науки України ; Миколаївський національний аграрний університет. Миколаїв : МНАУ, 2024. С. 102-104. DOI:<https://doi.org/10.31521/978-617-7149-78-0-32>.*
3. Іваненко В. С. Інструментарій стратегічного управління персоналом у сільському господарстві. Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених (м. Одеса, 16 жовтня 2025 р.). Одеса : ОНЕУ, 2025. С 332-334. <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/22739>.
4. Іваненко В. С. Застосування цифрових технологій у сільському господарстві для досягнення цілей сталого розвитку. *Modern Economics*. 2024. № 47(2024). С. 62-69. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V47\(2024\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V47(2024)-09).
5. Іваненко В. С. Макроекономічні аспекти економічної безпеки підприємств аграрного профілю. Управління механізмами гарантування фінансово-економічної безпеки соціально-економічних систем різних рівнів функціонування : матеріали IV всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Миколаїв; 26–28 листопада 2025 р.). Миколаїв : МНАУ, 2025. С. 27-28. <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/23929>.





КУРИШКО РОМАН, аспірант

Науковий керівник – **ІЩЕЙКІН ТИМУР**, к.е.н, доцент,
кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної

Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

МЕТОДОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ У СФЕРІ ЗЕМЛЕВПОРЯДНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Землевпорядні підприємства в Україні функціонують в умовах активної цифрової трансформації земельних відносин, запровадження ГІС-технологій, безпілотних літальних апаратів (БПЛА), штучного інтелекту та автоматизованих систем кадастру (проєкти «е-Земля», Національна інфраструктура геопросторових даних – НІГД). Впровадження інновацій у цій сфері вимагає спеціалізованої методології управління проєктами, оскільки традиційні підходи не завжди ефективні через високу невизначеність, регуляторні зміни та необхідність швидкої адаптації до технологічних нововведень. Актуальність теми зумовлена потребою підвищення ефективності земельпорядних робіт, зниження транзакційних витрат та забезпечення сталого розвитку територій у воєнний і післявоєнний періоди [1].

У сучасній практиці земельпорядних підприємств інновації реалізуються через проєкти цифровізації (створення геопорталів, 3D-кадастру, моніторингу земель за допомогою БПЛА та GNSS-технологій). Класичне управління проєктами передбачає чіткі фази (ініціація, планування, виконання, контроль, завершення) та фокус на обмеженнях «залізного трикутника» (час, вартість, якість). Однак у сфері земельпорядкування, де проєкти часто мають ітераційний характер (наприклад, оновлення кадастрових даних у реальному часі), доцільно застосовувати гібридну методологію. Вона включає:

- Agile-елементи (Scrum або Kanban) для етапів розробки програмного забезпечення та обробки геоданих;
- PMBOK-процеси для управління ризиками, зацікавленими сторонами та інтеграцією з державними реєстрами;
- Інституціонально-поведінкові інструменти, що враховують транзакційні витрати, мотивацію фахівців-землевпорядників та адаптацію до змін законодавства [2].

Запропонована методологія складається з п'яти етапів, адаптованих до специфіки земельпорядних підприємств:

1. Ініціація та інституціональний аналіз – визначення цілей проєкту з урахуванням державних програм («е-Земля», НІГД) та оцінка транзакційних витрат.

2. Планування гібридне – створення WBS (структури розбивки робіт) з ітераційними спринтами для технологічних інновацій (БПЛА-зйомка, AI-аналіз ґрунтів).

3. Виконання та моніторинг – використання ГІС-платформ (ArcGIS, QGIS) та інструментів Scrum (daily stand-up, backlog). Особлива увага – інтеграції





даних з Державним земельним кадастром.

4. Контроль ризиків – оцінка регуляторних, технічних та кадрових ризиків (дефіцит фахівців з цифрових технологій).

5. Завершення та оцінка ефективності – розрахунок ROI, екологічного та соціального ефекту (зниження деградації земель, підвищення прозорості) [3, 4].

Методологія передбачає використання системи критеріїв ефективності інноваційних проєктів: економічні (скорочення витрат, підвищення продуктивності праці), технологічні (підвищення точності, швидкості виконання робіт), якісні (відповідність стандартам, менша кількість виявлених помилок) та інституційні (відповідність нормативним актам, підвищення довіри з боку замовників). Результати оцінки використовуються для коригування подальших інноваційних програм і формування оптимального портфеля проєктів [5].

Таким чином, запропонована методологія управління проєктами впровадження інновацій у сфері землевпорядних підприємств є гібридною, інтегрує найкращі практики міжнародного проєктного менеджменту з національною інституціональною специфікою. Її застосування сприятиме цифровій трансформації галузі, підвищенню ефективності землекористування та сталому розвитку територій України.

1. Третьяк А. М. Землевпорядкування в Україні : розвиток на засадах новітньої інституціонально-поведінкової теорії / А. М. Третьяк, В. М. Третьяк, Т. М. Прядка та ін. ; за заг. ред. А. М. Третьяка. Біла Церква, 2023. 224 с. URL: <https://surl.li/jturic>
2. Кузьменко О. Б. Управління проєктами : методичні рекомендації для самостійного вивчення дисципліни та виконання контрольної роботи / О. Б. Кузьменко, Б. П. Кузьменко. Миколаїв : ЧДУ ім. Петра Могили, 2016. 44 с. URL: <https://surl.li/ccdhrz>
3. Світличний О. О. Менеджмент ГІС-проєктів : навчальний посібник. Одеса : ОНУ ім. І. І. Мечникова, 2023. 128 с. URL: <https://surl.li/fuzvus>
4. Пілічева М. О. Сучасні технології землеустрою та кадастру : навчальний посібник. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 107 с. URL: <https://surl.li/pqaqtu>
5. Монографія *Управління інноваційними проєктами в аграрній сфері* / За ред. кафедри економіки та менеджменту. 2023. 210 с. URL: https://cms.economics-management.e-u.edu.ua/uploads/3_9_d4664a7977.pdf





ЛАГНО ДМИТРО, аспірант
Науковий керівник – **БУРКОВСЬКА АННА**,
доктор філософії (економіка), доцент
кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Формування ефективних механізмів забезпечення продовольчої безпеки України в умовах євроінтеграції є одним із ключових стратегічних завдань державної політики та аграрного сектору. У сучасних геоекономічних і соціально-політичних умовах продовольча безпека набуває не лише економічного, а й безпекового значення, адже вона безпосередньо пов'язана зі стабільністю суспільства, рівнем життя населення та спроможністю держави протистояти зовнішнім і внутрішнім викликам [1]. Європейський вектор розвитку відкриває для України нові можливості, але водночас висуває високі вимоги до якості, стандартів виробництва, екологічності та інституційної спроможності аграрної системи.

Продовольча безпека передбачає фізичну та економічну доступність якісних і безпечних харчових продуктів для всіх верств населення. В умовах євроінтеграції це означає гармонізацію національного законодавства із правом Європейського Союзу, впровадження стандартів якості та безпечності харчових продуктів, розвиток системи контролю та сертифікації відповідно до європейських вимог [2]. Такий процес потребує не лише нормативних змін, а й структурної модернізації аграрного виробництва, оновлення технологічної бази, цифровізації управління та підвищення кваліфікації кадрового потенціалу.

Важливим механізмом забезпечення продовольчої безпеки є підвищення конкурентоспроможності вітчизняних сільськогосподарських виробників. Участь у єдиному європейському ринку передбачає жорстку конкуренцію, що стимулює впровадження інновацій, розвиток кооперації, підвищення продуктивності праці та ефективності використання ресурсів [3]. Водночас необхідно забезпечити баланс між експортною орієнтацією та внутрішніми потребами населення, щоб інтеграція в міжнародні ринки не призвела до зниження доступності продовольства на національному рівні.

Суттєву роль у формуванні ефективних механізмів відіграє державна підтримка аграрного сектору, орієнтована на принципи спільної аграрної політики ЄС. Йдеться про стимулювання сталого виробництва, розвиток сільських територій, підтримку малих і середніх фермерських господарств, а також впровадження екологічно дружніх технологій [4]. Перехід до моделі сталого розвитку вимагає раціонального використання земельних ресурсів, збереження родючості ґрунтів, мінімізації негативного впливу на довкілля та адаптації до кліматичних змін. Такі заходи сприяють довгостроковій стабільності аграрної системи та зміцненню продовольчої незалежності.





Не менш важливою складовою є розвиток інфраструктури зберігання, транспортування та переробки сільськогосподарської продукції. Інтеграція до європейських логістичних мереж відкриває нові можливості для експорту, однак потребує модернізації транспортної системи, розширення потужностей елеваторів, холодильних складів та переробних підприємств [5]. Ефективна інфраструктура зменшує втрати продукції, підвищує додану вартість і забезпечує стабільність постачання продовольства як на внутрішній, так і на зовнішній ринках.

Євроінтеграційні процеси стимулюють Україну до впровадження комплексного підходу до забезпечення продовольчої безпеки, який поєднує економічні, екологічні, соціальні та інституційні механізми. Ефективність цих механізмів залежить від узгодженості державної політики, активності бізнесу та участі громадянського суспільства [3]. Лише системна модернізація аграрного сектору, орієнтована на стандарти ЄС та принципи сталого розвитку, дозволить Україні зміцнити свої позиції як національного виробника продовольства та надійного партнера на міжнародному ринку.

Отже, формування ефективних механізмів забезпечення продовольчої безпеки України в умовах євроінтеграції є багатовимірним процесом, що потребує стратегічного бачення, інституційної спроможності та інноваційного розвитку. Поєднання інтеграції до європейського простору з національними пріоритетами створює передумови для підвищення стійкості аграрної системи, зміцнення економічної безпеки держави та забезпечення гідного рівня життя населення.

1. Burkovska A., Burkovska A. Semantic approach to food marketing: the influence of sustainable development narratives on the Ukrainian market. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2025. 11(1), 317–347. <https://doi.org/10.51599/are.2025.11.01.12>.
2. 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>.
3. Lunkina T., Burkovska A. and Burkovska A. Features of forming socio responsible behavior in the consumer of organic production of the agricultural sector in Ukraine. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2020. №1(105). P. 11-18. DOI: 10.31521/2313-092X/2020-1(105)-2.
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).
5. Shebanina O., Klyuchnik A., Burkovska A., Caruso D. and Burkovska A. Providing labor income as a supporting factor of the food security. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2018. № 40(4). P. 597-608. DOI: <http://doi.org/10.15544/mts.2018.51>.





ЛАЗАРЕНКО ЮЛІЯ, к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
КАС'ЯНЧУК ОЛЕКСАНДРА, здобувач вищої освіти
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, м. Київ

ВПЛИВ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СУЧАСНИХ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ

В умовах цифровізації та інтеграції рішень на базі штучного інтелекту (artificial intelligence, AI) відбувається фундаментальна трансформація природи конкурентних переваг бізнесу. Якщо в класичних підходах джерелом конкурентоспроможності виступали рідкісні ресурси та ефективність їх використання, то в AI-економіці ключовий акцент зміщується на стратегічну гнучкість, швидкість навчання та здатність організацій максимально розкривати людський потенціал й системно інтегрувати новітні технології у наявні бізнес-процеси. Передусім, змінюється сама логіка формування конкурентних переваг: від ефективності до інтелектуалізації бізнесу. За даними дослідження консалтингової компанії McKinsey, близько 88% компаній уже використовують AI хоча б за одним функціональним напрямом, проте не більше 7% змогли масштабувати його на рівні всієї організації [1]. Це створює так звану «конкурентну асиметрію»: перевагу отримують не ті, хто просто впроваджує AI-рішення, а ті, хто здатні інтегрувати їх в бізнес-модель і операційні процеси.

Водночас емпіричні дані демонструють, що між впровадженням AI та реальними результатами бізнесу існує значний розрив. Наприклад, 64% компаній відзначають активізацію інноваційної діяльності шляхом впровадження цифрових інструментів, але лише 39% фіксують відчутний вплив цих заходів на прибутковість [2]. Ці розбіжності пояснюються тим, що штучний інтелект сам по собі не створює конкурентної переваги – він лише підсилює вже існуючі організаційні здатності. У цьому контексті формується новий тип динамічних конкурентних переваг бізнесу на основі штучного інтелекту, що базуються на кількох ключових драйверах. По-перше, це дані як стратегічний актив: компанії, які володіють унікальними базами даних, формують бар'єри для входу. По-друге, це швидкість організаційного навчання – здатність перетворювати дані в рішення швидше за конкурентів. По-третє, це інтеграційна здатність, а саме уміння поєднувати технології, людський капітал і бізнес-процеси в єдину систему. У сучасних дослідженнях зазначається, що компанії, які системно розвивають AI-спроможності, можуть отримувати до 10,7 відсоткових пунктів додаткової дохідності для акціонерів порівняно з іншими гравцями ринку [3]. Йдеться не про абсолютний рівень прибутковості, а про відносну різницю в ефективності, яка формується внаслідок здатності компанії перетворювати технологічні інновації на економічну цінність. Окремим трендом є зміщення джерела формування конкурентних переваг у бік людського капіталу та управлінських компетенцій. Попри технологічний





характер AI, ключовим фактором успіху залишається якість управління, адже саме організаційні фактори – корпоративна культура, лідерство, готовність персоналу до змін – є головними бар'єрами впровадження AI, а не технології як такі. Ще одним важливим аспектом є трансформація конкурентних переваг у напрямі інноваційності та клієнтоцентричності. Компанії, які активно використовують AI, демонструють у 1,5 рази вищі темпи зростання доходів у маркетингу та клієнтських функціях [4]. Це свідчить про те, що конкурентні переваги дедалі більше формуються через персоналізацію, швидкість реакції на потреби клієнта та здатність створювати нову цінність, а не лише оптимізувати витрати.

Водночас формування конкурентних переваг у сучасному бізнес-середовищі супроводжується суттєвими викликами. Найбільш критичними є низька якість даних (73% компаній вважають це ключовою проблемою), високий рівень невдач AI-проектів (до 70-85%), а також складність масштабування AI-рішень [2]. Крім того, часто AI-ініціативи не досягають очікуваного ефекту, що вказує на структурну проблему – розрив між технологічними інвестиціями та спроможністю організації їх реалізувати.

З управлінської точки зору, висновки з цього аналізу полягають у необхідності радикального переосмислення підходів до формування конкурентних стратегій. Компанії-лідери не просто автоматизують процеси, а перепроєктують їх з урахуванням можливостей AI. У зв'язку з цим критично важливим є розвиток систем управління, що базуються на даних і забезпечують їх якість, доступність і безпеку. Окрім цього, керівники повинні інвестувати у посилення динамічних здатностей організації, зокрема швидкого навчання, адаптації та міжфункціональної інтеграції. Важливо розвивати людський капітал нового типу – працівників, здатних ефективно взаємодіяти з AI, інтерпретувати його результати та приймати рішення на їх основі. Таким чином, у сучасних умовах конкурентні переваги формуються не стільки через доступ до ресурсів або технологій, скільки через здатність організації перетворювати AI на стратегічний актив. Виграють ті компанії, які переходять від фрагментарного впровадження до комплексної трансформації – інтегруючи технології, людський капітал і бізнес-процеси в єдину систему. Саме така системна інтеграція стає ключовим фактором конкурентоспроможності в епоху штучного інтелекту.

1. McKinsey & Company. (2026). *The State of Organizations 2026*. URL: <https://surl.li/rjlhqh>
2. McKinsey & Company. (2025). *The state of AI: How organizations are rewiring to capture value*. URL: <https://surl.li/movete>
3. Azagury, J., & Moore, M. (2024). Competitive advantage in the age of AI. *California Management Review*, 67(1), 5-32. URL: <https://surl.li/xoggta>
4. Zigmant AI. (2026). Artificial intelligence statistics and marketing ROI. URL: <https://surl.li/rosdwo>





ЛАНЧЕНКО ЄВГЕНІЙ, д.е.н., доцент, доцент кафедри економіки,
Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ
ІВЧЕНКО ВОЛОДИМИР, к.с.-г.н., генеральний директор,
Український науково-дослідний інститут продуктивності агропромислового
комплексу, м. Київ
ЯКИМЕНКО МИКОЛА, аспірант,
Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ

Довгий період становлення ринкової економіки в Україні характеризувався погіршенням ситуації у сфері мотивації праці в сільськогосподарських підприємствах України. Тут простежувався один із низьких рівнів заробітної плати порівняно з іншими галузями економіки [1]. Має місце сезонність виробництва – висока залежність результатів господарської діяльності підприємств від природно-кліматичних факторів. У сучасних умовах посилення конкуренції за робочу силу та зростання міграційних процесів внаслідок російсько-української війни важливим є формування комплексної дієвої системи мотивації персоналу досліджуваної галузі, що поєднає економічні й неекономічні чинники впливу на результативність трудової діяльності працівників, а, отже, й розмірах заробітної плати, інших винагородах тощо.

Завданнями нашого дослідження є аналіз взаємозв'язку між оплатою праці та зайнятістю в аграрному секторі економіки, визначення економічних і неекономічних факторів-стимулів у мотивації персоналу.

У сфері зайнятості населення спостерігається стійка тенденція до скорочення кількості штатних працівників сільськогосподарських підприємств. Якщо на початку 2010-х років їх кількість становила до 600 тис осіб, у 2021 р. – 345 тис. осіб, то останні офіційні дані кінця 2025 р. фіксують лише до 300 тис. осіб, або 5 % від загальної їх чисельності в державі [1-2]. Переважно це зумовлено технологічною модернізацією (механізація, електрифікація, диджиталізація, автоматизація, роботизація, інтенсифікація виробництва сільськогосподарської продукції), демографічними змінами у сільській місцевості, збільшенням продуктивності праці, що впливає на зменшення потреби в робочій силі з боку роботодавців галузі.

Попри поліпшення фінансових умов підприємств аграрного сектору економіки, збільшення рівня заробітної плати в галузі, яка на кінець 2025 р. досягла 27 тис. грн, або майже 90 % від середнього рівня в державі [2], економічна складова мотивації праці не повною мірою виконує своє завдання. Крім того, остання Галузева угода в сільському господарстві забезпечила серйозний прорив у частині регулювання розмірів заробітної плати персоналу в галузі. Зокрема, якщо раніше при формуванні тарифних сіток і схем посадових окладів брали до уваги розмір прожиткового мінімуму, то тепер – мінімальну заробітну плату в державі, що значно підвищило рівень заробітної плати в сільськогосподарських підприємствах [3]. Тому нагальною потребою є





комплексний підхід формування мотивації персоналу, що поєднуватиме економічні, соціальні й психологічні чинники.

Дослідження механізмів мотивації праці в сільськогосподарських підприємствах є своєчасним і має важливе як теоретичне, так і практичне значення для вдосконалення системи управління людськими ресурсами в умовах сучасних економічних викликів. Попередні дослідження, попри ґрунтовний аналіз мотиваційних чинників у сільському господарстві, переважно зосереджувалися на окремих аспектах – економічних або організаційних, залишаючи поза увагою комплексний вплив соціальних і психологічних факторів.

В Україні рівень заробітних плат та їх структурні особливості значно варіюються між галузями, що впливає на сприйняття працівниками фінансових стимулів і, відповідно, на їх мотивацію та продуктивність. Хоч в Україні спостерігається позитивна тенденція зближення рівня заробітних плат в сільському господарстві до середньої в державі, проте не відіграє своєї ролі в посиленні мотивації персоналу. З огляду на ключову роль матеріальної мотивації у формуванні трудової активності працівників особливу увагу варто приділити іншим неекономічним чинникам мотивації персоналу.

У цьому ракурсі варто відмітити про додатковий психологічний фактор мотивації працівників – можливість і гарантованість бронювання чоловіків 25-59 років від мобілізації на війну з РФ. Підвищення заробітної плати важливе, але недостатнє, і для сталого розвитку аграрному секторі економіки потрібно поєднувати економічні, соціальні й психологічні чинники в системі мотивації праці в сільськогосподарських підприємствах.

До економічних стимулів мотивації персоналу можна віднести наступний перелік: заробітна плата, премії, бонуси за результат, доплати за перевиконання плану, виплати частини прибутків підприємства, соціальні гарантії (страхування, житло, харчування); соціальних стимулів: визнання в колективі, підтримка колег і керівництва, корпоративні заходи, розвиток командного духу, участь у житті громади; психологічних стимулів: можливість впливати на процеси розвитку підприємства / установи, визнання досягнень, професійний розвиток, навчання, самореалізація, почуття значущості праці тощо.

Мотивація праці є ключовим напрямом ефективного використання трудового потенціалу та розвитку галузі. Еволюція теоретичних підходів засвідчує перехід від класичних моделей, орієнтованих переважно на матеріальні стимули, до інтегрованих концепцій, що поєднують економічні, соціальні й психологічні чинники. У мотиваційній системі сільськогосподарських підприємств важливу роль відіграють не лише стимули – матеріальні й нематеріальні, індивідуальні та колективні – а й інтереси працівників, що визначають їхню залученість і ставлення до праці. Поєднання економічного, соціологічного та психологічного підходів дозволить сформулювати збалансовану мотиваційну модель, здатну підвищувати продуктивність праці й стійкість персоналу до специфічних викликів аграрного





виробництва.

Темпи зростання заробітної плати в аграрному секторі економіки та зменшення частки й кількості зайнятих у галузі свідчить про велике значення нематеріальних чинників мотивації персоналу. Результати досліджень свідчать про необхідність впровадження гнучких систем мотивації персоналу, які поєднують матеріальні стимули (заробітна плата, премії, соціальні гарантії) з колективними формами заохочення, сезонними бонусами, нематеріальними стимулами, можливостями професійного розвитку та соціальною підтримкою працівників. Такий комплексний підхід дозволяє зміцнити лояльність персоналу, згуртованість трудових колективів, утримати кваліфіковані кадри та сприяти стійкому розвитку сільськогосподарських підприємств і сталому розвитку сільських територій.

Отримані результати мають практичне значення для розроблення дієвих механізмів мотивації персоналу в аграрному секторі економіки, здатних не лише підвищити продуктивність праці в галузі, а й забезпечити соціально-економічний розвиток сільських територіальних громад України.

1. Статистична інформація. Вебсторінка Держстату України. URL: <https://ukrstat.gov.ua>.
2. Статистична інформація. Вебсторінка Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators>.
3. Галузеві угоди регулювання соціально-трудових відносин у сільському господарстві. URL: <https://profapk.org.ua/cms/legislature/agreement/industry/selo.html>.





ЛАШЕВСЬКИЙ ЄВГЕНІЙ, здобувач вищої освіти
Наукові керівники – **СОРОКІНА СВІТЛАНА, АКМЕН ВІКТОРІЯ**,
к.т.н., доценти кафедри торгівлі, готельно-ресторанної та митної справи,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

СТРАТЕГІЧНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Формування конкурентних стратегій аграрних підприємств набуває особливої актуальності в умовах трансформації економічного середовища, посилення глобалізаційних процесів та зростання ролі інноваційно-інвестиційних чинників у забезпеченні сталого економічного розвитку. Динамічність економічних процесів, ускладнення взаємозв'язків між суб'єктами господарювання та посилення конкуренції зумовлюють необхідність удосконалення теоретико-методологічних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємств.

Сталий розвиток аграрних підприємств значною мірою залежить від рівня ефективності системи управління конкурентоспроможністю. Її вдосконалення передбачає раціональне використання виробничих потужностей, активізацію інвестиційної діяльності та спрямування ресурсів на виробництво конкурентоспроможної продукції, що відповідає сучасним вимогам споживачів.

Аналіз наукових підходів до трактування конкуренції свідчить, що вона розглядається як багатовимірне економічне явище, яке характеризується суперництвом між суб'єктами господарювання за найвигодніші умови виробництва та реалізації продукції [1, 2]. Конкуренція стимулює раціоналізацію господарської діяльності, сприяє ефективнішому використанню ресурсів, активізує інноваційні процеси та формує передумови для підвищення економічної результативності підприємств. Водночас вона виступає важливим механізмом адаптації суб'єктів ринку до змін зовнішнього середовища та забезпечує розвиток підприємств на основі використання їх конкурентних переваг.

У сучасній економічній науці конкуренцію також трактують як ключову передумову соціально-економічного розвитку господарської системи, що забезпечує формування ефективного ринкового середовища [3, 4]. Вона проявляється через постійне змагання виробників за споживача, оптимальні умови виробництва та збуту продукції, що, у свою чергу, стимулює інноваційну активність і сприяє модернізації виробничих процесів.

Узагальнення теоретичних підходів дозволяє виділити низку характеристик конкурентоспроможності, зокрема її динамічний характер, залежність від інноваційних процесів, взаємодію конкурентних і монополістичних тенденцій, а також її обумовленість ефективністю використання ресурсного потенціалу підприємства. Таким чином, конкуренція є складною системою економічних відносин, що формується у процесі





взаємодії суб'єктів господарювання та проявляється через боротьбу за ринкові позиції, ресурси та прихильність споживачів.

В умовах глобалізації забезпечення конкурентоспроможності набуває особливого значення для аграрного сектору економіки. Підвищення інтегрованості національного аграрного виробництва у світову економічну систему зумовлює необхідність врахування міжнародних стандартів якості, розвитку інноваційних технологій та активізації інвестиційної діяльності. Саме інновації та інвестиції виступають ключовими чинниками модернізації виробничої бази аграрних підприємств і формування їх довгострокових конкурентних переваг. Адаптивність аграрних підприємств до змін економічного середовища виступає необхідною умовою підтримання їх конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей розвитку.

Організаційно-управлінські структури підприємств перебувають у безпосередній залежності від змін зовнішнього середовища, зокрема економічних, технологічних та інституційних факторів. У цьому зв'язку впровадження адаптивних механізмів управління конкурентоспроможністю дозволяє своєчасно реагувати на трансформаційні процеси та забезпечувати узгодженість внутрішніх ресурсів із зовнішніми умовами функціонування. Це сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств і забезпечує їх стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Між рівнем адаптивності аграрних підприємств та їх конкурентоспроможністю існує тісний взаємозв'язок. Підвищення здатності підприємства до швидкого реагування на зміни економічного середовища сприяє зміцненню його ринкових позицій та підвищенню ефективності господарської діяльності. Водночас розвиток глобалізаційних процесів стимулює модернізацію аграрного виробництва та формування нових механізмів забезпечення конкурентних переваг.

Конкурентна стратегія підприємства визначає основні напрями його ринкової поведінки та формує систему дій, спрямованих на досягнення і підтримання довгострокових конкурентних позицій. Вона базується на ефективному використанні ресурсного потенціалу підприємства, впровадженні інноваційних технологій, розвитку людського капіталу та оптимізації організаційно-управлінських процесів.

Конкурентні переваги аграрних підприємств можуть мати як первинний, так і вторинний характер. До первинних переваг належать природно-ресурсний потенціал та географічне розташування, що визначають можливості розвитку виробництва. Вторинні переваги формуються в результаті управлінської діяльності та включають рівень професійної підготовки персоналу, техніко-технологічне забезпечення виробництва, ступінь інформатизації процесів, ефективність використання енергетичних та матеріальних ресурсів, розвиток інфраструктури, організаційну структуру управління та результативність маркетингових інструментів (рис. 1).

У сучасних умовах аграрні підприємства повинні активно адаптуватися до





змін економічного середовища, використовуючи власні конкурентні переваги та впроваджуючи інноваційні підходи до формування стратегій розвитку. Важливим елементом такого процесу є проведення комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємств, що передбачає аналіз їх фінансового стану, ресурсного потенціалу та ринкової привабливості.



Рис. 1. Складові основного набору конкурентних переваг аграрних підприємств

Джерело: систематизовано авторами

Таким чином, забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств у сучасних умовах потребує активного впровадження інновацій, залучення інвестиційних ресурсів та удосконалення системи стратегічного управління. Подальші наукові дослідження мають бути спрямовані на розроблення інтегрованих моделей оцінювання конкурентоспроможності, формування ефективних інструментів управління конкурентними перевагами та обґрунтування стратегій сталого економічного розвитку аграрних підприємств.

1. Миколенко І. Г., Березіна Л. М. Механізм стратегічного управління конкурентним розвитком аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 2024. Том 9. № 4. С. 118-124. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-17>.
2. Жалдак Г. П., Мамаджанов А. Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*, 2022. № 22. С. 52-59. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.22.2022.259813>.
3. Міненко С. Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств України на міжнародному ринку. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*, 2021. № 3. С. 39-44. URL: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2021-3-7>.
4. Ігнатенко М. М., Леваєва Л. Ю., Астаф'єв А. О., Розовик О. Г. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств в умовах війни. *АГРОСВІТ*, 2024. № 7. С. 23-31. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.7.23>.





ЛЕСЬКО ОЛЕКСАНДР, к.е.н, професор,
завідувач кафедри економіки підприємства і виробничого менеджменту
Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця
РОМАНЮК ОЛЕКСАНДР, д.т.н, професор,
завідувач кафедри програмного забезпечення
Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця
ЦІХАНОВСЬКА ОЛЕНА, к.е.н, доцент
к.е.н, доцент кафедри кафедра економіки, обліку та оподаткування
Вінницький навчально-науковий інститут економіки

СОЦІАЛЬНІ ІННОВАЦІЇ ЯК ДРАЙВЕРА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Соціальні інновації [1-5] – це нові ідеї, підходи, послуги, продукти чи організаційні моделі, спрямовані на ефективне вирішення соціальних проблем та задоволення суспільних потреб із одночасним створенням соціальної цінності. Їх особливість полягає в тому, що вони орієнтовані не лише на економічний результат, а передусім на підвищення якості життя населення, розвиток людського капіталу та зміцнення соціальної згуртованості.

Соціальні інновації можуть реалізовуватися у формі соціального підприємництва, коли компанії поєднують комерційну діяльність із працевлаштуванням вразливих груп населення; у вигляді мікрофінансування, що забезпечує доступ до фінансових ресурсів тим, хто не може скористатися традиційними банківськими послугами; через освітні онлайн-платформи з відкритим доступом, які розширюють можливості отримання знань незалежно від місця проживання; шляхом упровадження телемедицини для віддалених регіонів; через механізми громадського бюджету, що залучають мешканців до прийняття рішень; або через екологічні ініціативи циркулярної економіки, спрямовані на повторне використання ресурсів і зменшення відходів. Соціальні інновації виступають інструментом сталого розвитку, оскільки поєднують економічну доцільність із соціальною відповідальністю та сприяють формуванню нової моделі господарювання, у якій бізнес стає активним учасником вирішення суспільних проблем.

Соціальні підприємства поєднують бізнес-модель із соціальною місією, спрямованою на розв'язання проблем зайнятості, соціальної інтеграції, підтримки вразливих груп населення та розвитку територіальних громад. У дослідженнях останніх років підкреслюється, що соціальне підприємництво є ефективним інструментом досягнення Цілей сталого розвитку, визначених ООН, оскільки сприяє подоланню бідності, забезпеченню гідної праці та зменшенню нерівності [1]. У цьому контексті соціальні інновації виступають каталізатором структурних змін у системі управління підприємствами, сприяючи формуванню нових партнерств між бізнесом, державою та громадянським суспільством.

В умовах воєнного стану соціальні інновації набули особливої





актуальності для українських підприємств. Вони сприяють адаптації бізнесу до кризових умов, забезпечують створення нових робочих місць для внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та інших соціально вразливих категорій населення. Дослідження показують, що в період війни соціальне підприємництво стало одним із механізмів підтримки локальних економік і відновлення інфраструктури, виконуючи важливу стабілізаційну функцію [2]. Соціальні інновації дозволяють підприємствам оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, формувати гнучкі організаційні структури та впроваджувати нові підходи до управління персоналом і ресурсами.

Особливу роль відіграють інноваційні підходи до організації соціальної роботи на підприємствах, які сприяють підвищенню рівня мотивації працівників, розвитку корпоративної культури та зміцненню соціальної згуртованості колективу. У сучасних умовах підприємства впроваджують програми психологічної підтримки, професійної реабілітації та соціальної адаптації працівників, що позитивно впливає на продуктивність праці та загальну ефективність діяльності [3]. Таким чином, соціальні інновації стають інструментом внутрішньої стабілізації підприємства, підвищуючи його стійкість до кризових явищ.

Не менш важливим є фінансовий аспект розвитку соціальних інновацій. Доступ до фінансування визначає масштаби та темпи впровадження соціальних проєктів. В Україні останніми роками спостерігається зростання кількості програм підтримки соціального підприємництва, включаючи грантові механізми, пільгове кредитування та міжнародну технічну допомогу. Дослідники наголошують, що формування ефективної системи фінансування соціальних підприємств є передумовою їх сталого розвитку та масштабування інноваційних рішень [4]. Крім того, залучення приватних інвесторів до соціальних проєктів сприяє поширенню принципів імпакт-інвестування та зміцненню довіри до соціально орієнтованого бізнесу.

Війна в Україні стала потужним каталізатором розвитку соціального підприємництва та соціальних інновацій. Підприємства, що інтегрують соціальну місію у свою діяльність, демонструють вищий рівень адаптивності, гнучкості та довгострокової стійкості. Дослідження свідчать, що соціальне підприємництво в умовах війни перетворюється на вагомий сектор економіки, який формує нові підходи до відновлення країни [5]. У післявоєнний період роль соціальних інновацій лише зростатиме, оскільки вони сприятимуть інтеграції ветеранів, відбудові громад, розвитку локального виробництва та формуванню інклюзивної економіки.

У стратегічній перспективі соціальні інновації формують нову парадигму розвитку підприємств, що базується на принципах довгострокової відповідальності, партнерства та збалансованості інтересів. Вони забезпечують синергію між економічною ефективністю та соціальною справедливістю, сприяють зростанню репутаційного капіталу підприємств і підвищенню їх інвестиційної привабливості. Таким чином, соціальні інновації є не лише





інструментом вирішення актуальних соціальних проблем, але й стратегічним ресурсом забезпечення сталого економічного розвитку підприємств в умовах трансформації національної економіки.

У м. Вінниці на базі Вінницького обласного молодіжного центру «Квадрат» запрацювала соціальна кав'ярня Coffee in the Square, де частина прибутку (10 %) переказується на підтримку молодіжних просторів у територіальних громадах області – це соціальне підприємництво, яке поєднує бізнес-діяльність із підтримкою соціальних ініціатив і розвитку молоді. У Вінницькій області діє конкурс Support for micro-entrepreneurship of war veterans and their families, у рамках якого ветерани отримали гранти на розвиток власних мікропідприємств – кафе, ветклінік чи тепличних господарств; такі ініціативи не лише створюють робочі місця, а й допомагають соціальній інтеграції ветеранів у мирне життя. Також у регіоні проводяться тренінги та навчальні заходи з соціального підприємництва для волонтерських центрів і громадських організацій, що сприяє поширенню знань і практик створення соціальних бізнес-ініціатив.

Інший приклад – розвиток громадського навчального середовища: місто Вінниця приєдналося до мережі UNESCO Learning Cities, де реалізуються програми безкоштовного навчання для дорослих, підтримки внутрішньо переміщених осіб та підвищення цифрової грамотності – це ініціативи, що зміцнюють соціальну інтеграцію та сприяють життєвим навичкам мешканців. Ці приклади демонструють, як у Вінницькій області соціальні інновації поєднують підприємницьку ініціативу, громадську активність та підтримку вразливих груп задля сталого розвитку громад.

Для масштабування соціальних інновацій в Україні доцільно створити національну мережу центрів соціальних інновацій на базі провідних університетів і регіональних бізнес-інкубаторів. Такі центри можуть виконувати функції акселераторів соціальних стартапів, забезпечувати менторську підтримку, юридичний супровід, допомогу в розробці бізнес-моделей та оцінюванні соціального ефекту.

Важливо, щоб вони працювали у форматі тристороннього партнерства «держава – бізнес – громада», формуючи сталі інноваційні екосистеми на регіональному рівні.

Другим стратегічним кроком може стати запровадження програми соціальних ваучерів для підприємств, які працевлаштовують ветеранів, осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб та молодь без досвіду роботи.

Такий механізм може передбачати компенсацію частини заробітної плати або податкові пільги протягом перших 12–24 місяців працевлаштування. Це дозволить знизити ризики для бізнесу та водночас стимулюватиме соціальну інтеграцію.

Важливим напрямом є формування фонду імпакт-інвестування з державно-приватною участю. Його завданням стане фінансування проєктів у сферах зеленої енергетики, переробки відходів, інклюзивного виробництва,





реабілітаційних послуг та соціальної інфраструктури. На відміну від традиційних грантів, імпакт-інвестування передбачає повернення інвестицій за умови досягнення вимірюваного соціального результату, що підвищує ефективність використання ресурсів.

Доцільно також запровадити механізм соціальних облігацій, коли приватні інвестори фінансують соціальні програми (наприклад, зменшення безробіття серед молоді або реабілітацію ветеранів), а держава компенсує вкладені кошти лише за умови досягнення чітко визначених показників. Це стимулюватиме орієнтацію на результат і підвищить прозорість соціальних програм.

Окрему увагу слід приділити цифровій інфраструктурі. Створення національної онлайн-платформи соціальних підприємств дозволить об'єднати виробників соціально орієнтованої продукції, інвесторів та споживачів. Платформа може містити відкриті показники соціального впливу, рейтинги, систему краудфандингу та інструменти електронних закупівель. Це підвищить довіру до сектору та забезпечить масштабування успішних моделей.

У контексті післявоєнного відновлення доцільним є розвиток ветеранського підприємництва через комплексну систему підтримки: грантові програми, пільгове кредитування, навчальні курси, психологічний супровід та бізнес-менторство. Важливо інтегрувати ці заходи в регіональні стратегії розвитку, створюючи кластери соціального виробництва у сферах агропереробки, будівництва, енергетики та ІТ.

Перспективним напрямом є розвиток циркулярної економіки на рівні громад. Муніципальні центри переробки, ремонту та повторного використання ресурсів можуть створювати робочі місця та зменшувати екологічне навантаження. Такі ініціативи доцільно поєднувати з програмами екологічної освіти та підтримки малого бізнесу.

Важливим є інтегрування соціального підприємництва в освітні програми університетів і закладів професійної освіти. Вивчення основ імпакт-менеджменту, соціального маркетингу та оцінювання соціального ефекту сприятиме формуванню нового покоління підприємців, орієнтованих на сталий розвиток.

На законодавчому рівні варто створити офіційний реєстр соціальних підприємств із чіткими критеріями сертифікації. Це дозволить забезпечити податкові стимули, доступ до державних закупівель та спеціальних програм фінансування. Державні закупівлі можуть містити соціальний компонент, надаючи пріоритет компаніям, що створюють соціальну додану вартість.

У підсумку, розширення соціальних інновацій в Україні має базуватися на системній державній підтримці, розвитку імпакт-інвестування, цифровізації, освітніх реформах і партнерстві між бізнесом та громадами. Такий підхід дозволить поєднати економічне відновлення країни з довгостроковою соціальною стабільністю та екологічною збалансованістю.

1. Белінська Я. В., Юр'єва П. Б. Соціальне підприємництво як інноваційний механізм





досягнення цілей сталого розвитку: зарубіжний досвід та уроки для України // Ефективна економіка. – 2025. – № 5. – С. 12–25.

2. Завадських Г. М., Тебенко В. М. Інноваційний потенціал соціального підприємництва в контексті воєнного стану та сталого розвитку // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2025. – Вип. 55. – С. 34–50.

3. Борисюк С., Мещан І., Кузьміна М., Лоцман С. Інноваційні підходи до організації соціальної роботи на підприємствах у прифронтових районах // Humanitas. – 2025. – № 1. – С. 5–18.

4. Ільченко В. М., Пістунова В. О. Можливості фінансування соціального підприємництва в Україні // Підприємництво та інновації. – 2023. – № 26. – С. 45–60.

5. Валюс Л. О. Війна в Україні як каталізатор розвитку соціального підприємництва // Трансформаційна економіка. – 2023. – № 2 (02). – С. 22–36.





ЛИНДА ОЛЕСЯ, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **САВРАС ІРИНА**, к.е.н, доцентка,
доцентка кафедри менеджменту,
Львівський торговельно-економічний університет

ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасних реаліях ефективність функціонування організації значною мірою визначається рівнем сформованості та результативності її системи менеджменту. Зростання конкуренції, цифровізація бізнес-процесів, динамічність зовнішнього середовища та підвищення вимог з боку споживачів актуалізують необхідність постійного вдосконалення управлінських підходів і практик. У цьому контексті особливого значення набуває застосування інструментів, спрямованих на підвищення ефективності системи менеджменту організації.

Система менеджменту охоплює сукупність методів, функцій, механізмів та управлінських рішень, що забезпечують досягнення стратегічних і тактичних цілей організації. Її ефективність проявляється у здатності організації адаптуватися до змін, раціонально використовувати ресурси, забезпечувати стабільні результати діяльності та формувати конкурентні переваги. Саме тому дослідження інструментів підвищення ефективності системи менеджменту є актуальним як з теоретичної, так і з практичної точки зору.

Сучасна управлінська практика показує, що підвищення ефективності системи менеджменту організації досягається шляхом комплексного використання взаємопов'язаних управлінських інструментів, які охоплюють стратегічний, операційний та функціональний рівні управління.

Під *інструментами підвищення ефективності системи менеджменту* розуміємо сукупність підходів, методів, управлінських механізмів і систем, що забезпечують практичну реалізацію управлінських функцій та сприяють досягненню цілей організації. Такий підхід дозволяє не обмежуватися окремими методами управління, а розглядати інструменти у їх взаємозв'язку та системній єдності.

Зосередимо увагу на найбільш поширених і результативних інструментах, застосування яких безпосередньо впливає на підвищення ефективності системи менеджменту організації.

Одним із важливих інструментів підвищення ефективності системи менеджменту організації є *використання сучасних інформаційних систем управління*. Їх упровадження зумовлене зростанням обсягів управлінської інформації, ускладненням бізнес-процесів та необхідністю оперативного прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

ERP-системи, CRM-платформи та інші цифрові управлінські рішення забезпечують інтеграцію даних з різних функціональних підсистем організації, сприяють автоматизації процесів планування, обліку, аналізу та контролю, а





також підвищують узгодженість дій між структурними підрозділами. Використання інформаційних систем управління дозволяє мінімізувати вплив людського фактору на управлінські процеси, підвищити точність інформації та забезпечити прозорість управління.

Як зазначають сучасні дослідники, цифровізація менеджменту сприяє скороченню управлінських витрат, підвищенню ефективності використання ресурсів і здатності організації оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, що в підсумку позитивно впливає на загальні результати діяльності. [1, с.70].

Важливу роль у підвищенні результативності системи менеджменту організації відіграє *застосування систем оцінювання ефективності діяльності*, зокрема ключових показників ефективності (KPI) та збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) [2, с. 72]. Зазначені інструменти спрямовані на формування чіткого взаємозв'язку між стратегічними цілями організації та конкретними вимірюваними результатами діяльності на різних рівнях управління.

Використання KPI та BSC забезпечує систематичний моніторинг досягнення запланованих показників, підвищує прозорість управлінських процесів і створює підґрунтя для своєчасного коригування управлінських рішень. Крім того, впровадження систем оцінювання ефективності сприяє підвищенню відповідальності персоналу за результати роботи, узгодженню дій структурних підрозділів та орієнтації працівників на досягнення стратегічних пріоритетів розвитку організації. Ефективне застосування KPI позитивно впливає на результативність діяльності підприємства та посилює керованість системи менеджменту в цілому.

Не менш важливим інструментом підвищення ефективності системи менеджменту організації є *процесний підхід до управління*, який передбачає орієнтацію не на окремі управлінські функції чи структурні підрозділи, а на бізнес-процеси як цілісні об'єкти управління [3]. Такий підхід забезпечує комплексне бачення діяльності організації, дозволяє чітко визначати межі процесів, їх взаємозв'язки та відповідальних осіб.

Використання методологій Lean, Six Sigma та BPM-інструментів створює можливості для ідентифікації неефективних операцій, скорочення втрат ресурсів, підвищення якості результатів діяльності та оптимізації внутрішніх управлінських взаємозв'язків. Процесне управління сприяє стандартизації та регламентації діяльності, підвищенню прозорості управлінських процесів і формуванню гнучкої системи менеджменту, здатної оперативно адаптуватися до змін ринкового середовища та вимог зовнішніх стейкхолдерів.

Окреме місце серед інструментів підвищення ефективності системи менеджменту організації займає *управління людськими ресурсами*, зокрема розвиток управлінських компетентностей, мотивації персоналу та формування організаційної культури [4].

Сучасні підходи до менеджменту акцентують увагу на ролі персоналу як





ключового стратегічного ресурсу, від якості використання якого залежить результативність управлінських рішень і досягнення цілей організації. Застосування інструментів тайм-менеджменту, розвитку командної взаємодії, а також систем навчання і професійного розвитку персоналу сприяє підвищенню продуктивності праці, рівня залученості працівників та якості виконання управлінських функцій.

Ефективна система мотивації, орієнтована на досягнення результатів і розвиток компетентностей, забезпечує узгодження інтересів персоналу зі стратегічними пріоритетами організації. Як підтверджують результати наукових досліджень, комплексний розвиток людських ресурсів є одним із важливих чинників підвищення загальної ефективності системи менеджменту та її стійкості в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Таким чином, інструменти підвищення ефективності системи менеджменту організації мають комплексний характер та потребують узгодженого й системного застосування з урахуванням специфіки діяльності підприємства, рівня його розвитку, стратегічних цілей і впливу зовнішнього середовища. Ефективність їх використання значною мірою залежить від інтеграції управлінських підходів, методів і технологій у єдину систему, що забезпечує цілісність управління та орієнтацію на результат.

У результаті дослідження даної проблеми встановлено, що підвищення ефективності системи менеджменту організації можливе за умови послідовного та комплексного використання сучасних управлінських інструментів. Найбільш результативними серед них є інструменти цифровізації управління, системи оцінювання ефективності діяльності, процесний підхід до організації бізнес-процесів, а також розвиток людського потенціалу як ключового ресурсу організації.

Застосування зазначених інструментів сприяє підвищенню адаптивності організації до змін зовнішнього середовища, раціональному використанню ресурсів, покращенню якості управлінських рішень та забезпеченню досягнення стратегічних цілей розвитку.

1. Кондратюк М. В., Москова О. А., Шевцов Д. С. Сучасні інструменти для забезпечення ефективного управління на підприємстві. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 85. С. 67-74. URL: <https://doi.org/10.18664/btie.85.306313>.
2. Таранич О., Якимова Н. Лігус Г. 2025. Ключові показники ефективності як інструмент удосконалення менеджменту організацій. *Економіка і організація управління*. 2025. С. 65-78. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.4.7>.
3. Козенков Д., Альошина Т., Гайдук І. Процесний підхід до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № (38). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-67>.
4. Черевко О., Назаренко С., Приймак К. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності використання робочого часу в умовах сучасного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № (68). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-54>.





ЛЯХ ЄЛИЗАВЕТА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **БУРКОВСЬКА АННА**,
доктор філософії (економіка), доцент
кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Мотивація працівників у сучасних умовах господарювання виступає не лише інструментом підвищення продуктивності праці, а й важливим фактором забезпечення економічної безпеки підприємства. В умовах зростаючої конкуренції, нестабільності ринкового середовища та постійних трансформацій саме людський капітал стає стратегічним ресурсом, від якого залежить здатність підприємства зберігати фінансову стабільність, протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам та забезпечувати довгостроковий розвиток [1].

Економічна безпека підприємства охоплює фінансову стійкість, кадрову стабільність, інноваційний потенціал, інформаційну захищеність і здатність адаптуватися до змін. У цьому контексті мотивація працівників виступає внутрішнім механізмом зміцнення кожного з цих компонентів [2]. Високий рівень залученості персоналу сприяє підвищенню продуктивності, зниженню плинності кадрів, мінімізації помилок у виробничих і управлінських процесах. Мотивований працівник більш відповідально ставиться до виконання своїх обов'язків, дотримується корпоративних стандартів і орієнтується на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Фінансовий аспект економічної безпеки безпосередньо пов'язаний із результативністю праці. Справедлива система оплати, прозорі механізми преміювання та визнання досягнень формують у працівників відчуття стабільності й довіри до керівництва [3]. У свою чергу це зменшує ризики внутрішніх конфліктів, зловживань і втрат, пов'язаних із низькою дисципліною чи байдужістю до результатів діяльності підприємства. Таким чином, мотиваційна політика стає інструментом профілактики економічних загроз, що виникають через людський фактор.

Особливого значення набуває нематеріальна мотивація, яка включає можливості професійного розвитку, участь у прийнятті рішень, формування позитивного соціально-психологічного клімату та корпоративної культури довіри [4]. Коли працівники відчують свою значущість і перспективу зростання, вони більш схильні до інноваційної активності та ініціативності. Це зміцнює інноваційний потенціал підприємства, що є важливим елементом його економічної безпеки в умовах технологічних змін і ринкової конкуренції.

Мотивація також впливає на інформаційну та репутаційну безпеку. Лояльний персонал менше схильний до витоку конфіденційної інформації чи дій, що можуть завдати шкоди іміджу компанії [5]. Натомість працівники стають амбасадорами бренду роботодавця, сприяючи формуванню позитивної





ділової репутації та підвищенню інвестиційної привабливості підприємства.

У стратегічному вимірі мотивація працівників повинна бути інтегрована в загальну систему управління економічною безпекою. Це передбачає узгодження цілей персоналу з корпоративною стратегією, формування чітких критеріїв оцінювання результатів діяльності та створення механізмів зворотного зв'язку. Лише за умови системного підходу мотивація перетворюється з короткострокового стимулу на довгостроковий фактор стійкості та розвитку [3].

В умовах цифровізації та зростання ролі інтелектуальної праці особливої актуальності набуває створення середовища, у якому працівники можуть реалізувати свій творчий потенціал. Інноваційна активність персоналу прямо впливає на здатність підприємства своєчасно реагувати на технологічні зміни та зберігати конкурентоспроможність [1]. Мотивація до навчання, підвищення кваліфікації та освоєння нових компетентностей зміцнює кадрову безпеку, зменшуючи залежність підприємства від зовнішнього ринку праці та дефіциту спеціалістів. Не менш важливою є роль мотивації у формуванні антикризової стійкості [4]. Під час економічних потрясінь або структурних змін саме згуртований і вмотивований колектив здатний підтримати реалізацію стратегічних рішень керівництва.

Отже, мотивація працівників є одним із ключових чинників економічної безпеки підприємства. Вона забезпечує стабільність кадрового потенціалу, підвищує ефективність використання ресурсів, сприяє зниженню ризиків і зміцненню конкурентних позицій. У сучасній економіці саме гармонійне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів формує основу для стійкого функціонування підприємства та його здатності протистояти внутрішнім і зовнішнім викликам.

1. Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65). С. 506–510..
2. Бурковська А.І., Дубенюк Я.О. Маркетингова стратегія як елемент управління підприємством в умовах українського сьогодення. *Modern Economics*. 2024. № 44(2024). С. 36-40. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V44\(2024\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-05). 5.
3. Борданова Л.С., Семенченко Н.В., Попович Ж.В. Особливості формування та упровадження кадрової політики на підприємстві. *Економіка та держава*. 2022. №6. С. 54-59.
4. Дячков Д. Мотиваційний механізм управління персоналом підприємства як засіб забезпечення кадрової безпеки. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. 340(2), С. 495–500. DOI: [doi:10.31891/2307-5740-2025-340-78](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-78).
5. Бурковська А.І., Гончаренко М.О., Різун В.Р. Управління кадровою політикою сільськогосподарських підприємств в контексті мотивації праці. *Modern Economics*. 2023. № 41(2023). С. 19-23. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V41\(2023\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.V41(2023)-03).





МАЛЮГА ВІТАЛІНА, викладач, спеціаліст першої категорії
ВСП «Львівський фаховий коледж ЛНУП», м. Львів

ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ТА ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНІСТЮ В БУДІВНИЦТВІ

У сучасних умовах трансформації будівельної галузі та глобального тренду на «зелену» економіку, питання енергоефективності стають фундаментальними для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Економіка будівництва сьогодні виходить за межі простого розрахунку кошторисної вартості зведення об'єкта; вона фокусується на управлінні повним життєвим циклом будівлі. Нестабільність цін на енергоносії та жорсткі екологічні нормативи зумовлюють необхідність впровадження інноваційних систем моніторингу та прогнозування енергоспоживання ще на етапі інвестиційного планування та проектування [4].

Традиційні підходи до енергоменеджменту в будівництві, які базувалися на регресійному аналізі або ручному знятті показників, уже не відповідають вимогам часу через високу похибку (10-20%) та низьку оперативність. Інноваційний розвиток будівельних підприємств сьогодні нерозривно пов'язаний з цифровою трансформацією. Впровадження IoT-сенсорів, інтелектуальних лічильників (smart meters) та хмарних платформ обробки даних дозволяє сформувати якісну інформаційну базу для стратегічного управління.

Особливого значення набуває технологія «Цифрових двійників» (Digital Twin), яка дозволяє проводити імітаційне моделювання енергетичних процесів об'єкта будівництва. Це дає змогу інвесторам та девелоперам оцінити економічну ефективність енергозберігаючих заходів ще до їхнього практичного впровадження, мінімізуючи фінансові ризики [2].

Інвестиційна привабливість та економічна ефективність. Застосування інтелектуальних систем прогнозування, що базуються на нейромережових архітектурах (LSTM, GRU) та гібридних моделях (ARIMA, XGBoost), дозволяє досягти вражаючої точності прогнозів із середньою похибкою не більше 3–5%. З точки зору економіки будівництва, це має прямий вплив на:

1. Оптимізацію операційних витрат (OPEX): Своєчасне виявлення аномалій та прихованих втрат дозволяє знизити витрати на енергоспоживання на 10-25%.
2. Підвищення капіталізації об'єктів: Енергоефективні будівлі мають вищу ринкову вартість та є більш привабливими для довгострокових інвесторів.
3. Скорочення термінів окупності інвестицій: Завдяки точному моделюванню енергетичних потоків, період повернення коштів, вкладених у термомодернізацію чи інноваційне інженерне обладнання, суттєво скорочується.

Для досягнення сталого економічного розвитку будівельне підприємство має дотримуватися чіткого алгоритму трансформації енергетичної стратегії.





Першочерговим кроком є повний аудит існуючої інфраструктури та визначення ключових точок моніторингу. Наступним етапом є створення аналітичної екосистеми, де дані проходять процес попередньої обробки (очищення від викидів, нормалізація) та використовуються для навчання прогностичних моделей [3].

Така система трансформує управління енергоресурсами з реактивного, що фіксує фактичні збитки, у проактивне, яке передбачає майбутні сценарії споживання залежно від зовнішніх чинників – температурного режиму чи виробничого навантаження [1].

Попри очевидні переваги, процес широкого впровадження таких інновацій у будівництві супроводжується певними бар'єрами. Висока вартість початкових інвестицій у сенсорну інфраструктуру та гострий дефіцит спеціалістів, які володіють знаннями одночасно в галузях Data Science та будівельної інженерії, уповільнюють темпи цифровізації [5].

Проте в довгостроковій перспективі подолання цих викликів є необхідною умовою для виживання на ринку. Моделювання процесів енергоспоживання стає не просто технічним завданням, а ключовим інструментом підвищення енергоефективності в умовах глобальної цифровізації економіки.

Інтеграція сучасних методів аналізу та моделювання енергоспоживання в практику економіки будівництва забезпечує науково обґрунтоване управління ресурсами. Це дозволяє будівельним підприємствам не лише адаптуватися до нестабільності енергетичних ринків, а й формувати нові стандарти сталого розвитку, що є критично важливим для залучення інвестицій та забезпечення екологічної безпеки у майбутньому.

1. Державні будівельні норми України. Енергозбереження та енергоефективність будівель: ДБН В.1.2-11:2021. Чинні від 01.09.2022. Київ : Міністерство розвитку громад та територій України, 2021. 47 с. URL: <https://dergbud.org.ua/enerhoefektyvnist-budivlua.html> (дата звернення 18.02.2026).
2. Клименко С. В. Аналіз енергоефективних технологій у житловому будівництві. *Наукові праці НАУ*. 2022. Том 30, випуск 1. С. 45-59.
3. Маркіна І.А., Таран-Лала О.М., Яхницька В.П. Стратегічні аспекти ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства в умовах конкурентного бізнес-середовища. *Економіка та держава*. 2020. № 11. С. 24–27.
4. Стратегії управління енергоефективністю будівельних підприємств: види та особливості. *Інноваційна економіка*, вип. 1, Травень 2024, с. 118-24, <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1197>
5. Maione G. An energy company's journey toward standardized sustainability reporting: addressing governance challenges. *Transforming Government: People, Process and Policy*. 2023. Vol. 17. No. 3. P. 356-371.





МАРЕНИЧ ТЕТЯНА, д.е.н., професор,
головний науковий співробітник відділу економіки,
менеджменту та трансферу інновацій в тваринництві,
Інститут тваринництва НААН України, м. Харків

ТЕХНОЛОГІЧНА МОДЕРНІЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ТВАРИННИЦТВА В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

У сучасних умовах трансформації аграрного сектору економіки та посилення глобальної конкуренції особливої актуальності набувають питання забезпечення сталого економічного розвитку підприємств тваринництва. Динамічність ринкового середовища, зростання вимог до якості та безпечності продукції, посилення екологічних стандартів і необхідність раціонального використання ресурсів зумовлюють потребу в технологічній модернізації виробництва як стратегічному напрямі підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

У межах сучасної науково-технічної парадигми поняття «технологія» інтерпретується як у широкому, так і у вузькому значеннях. Технологія в широкому значенні визначається як обсяг знань, які можна використовувати для виробництва товарів і послуг з економічних ресурсів. Технологія у вузькому значенні – це спосіб перетворення речовини, енергії, інформації в процесі виготовлення продукції, обробки і переробки матеріалів, складання готових виробів, контроль якості, управління [1, с. 334].

Технології у тваринництві можна класифікувати за різними ознаками. Втім доцільно виділити наступні їх основні характеристики: технології розробляються з метою розв'язання конкретних практичних або теоретичних проблем; вони зазнають еволюційних змін і ускладнюються відповідно до поступу наукового знання та технічного прогресу; технології трансформують форми та механізми комунікації, професійної діяльності й навчання; їх вплив на суспільство є амбівалентним і може проявлятися як у позитивних, так і в негативних наслідках.

Під технологічною модернізацією підприємств тваринництва розуміємо системне оновлення технологій і виробничих процесів з метою підвищення продуктивності, ефективності та екологічної стійкості підприємств. Така модернізація має супроводжуватися впровадженням інноваційних і ресурсоефективних технологій, які забезпечать зростання продуктивності сільськогосподарських тварин, якості продукції тваринництва та підтримку принципів сталого економічного розвитку суб'єктів господарювання та сільських територій.

Технологічна модернізація підприємств тваринництва передбачає комплексне оновлення виробничо-технічної бази, впровадження інноваційних технологій утримання та годівлі тварин, автоматизацію й цифровізацію виробничих процесів, застосування сучасних систем контролю якості та біобезпеки. Її реалізація спрямована не лише на зростання обсягів виробництва,





а й на підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції, мінімізацію втрат ресурсів та зменшення негативного впливу на довкілля.

У контексті сталого економічного розвитку модернізація технологічних процесів має інтегрувати економічну, екологічну та соціальну складові. Економічний ефект проявляється у зростанні рентабельності виробництва, підвищенні фінансової стійкості та інвестиційної привабливості підприємств. Екологічний аспект пов'язаний із впровадженням ресурсозберігаючих та енергоефективних технологій, систем утилізації відходів, зниженням викидів парникових газів і раціональним використанням земельних та водних ресурсів. Соціальна складова відображається у створенні безпечних умов праці, підвищенні кваліфікації персоналу, розвитку сільських територій і зміцненні продовольчої безпеки держави.

Важливим напрямом технологічної модернізації є цифрова трансформація підприємств тваринництва, що передбачає використання систем моніторингу стану тварин, автоматизованого управління мікрокліматом, обліку та аналізу виробничих показників. Застосування інформаційно-аналітичних платформ сприяє підвищенню точності управлінських рішень, оптимізації витрат і формуванню адаптивних виробничих стратегій. У результаті забезпечується підвищення ефективності використання виробничого потенціалу та зміцнення ринкових позицій підприємств. Зокрема, підкреслюючи значення цифрової трансформації в аграрному секторі, у дослідженні [2, с. 276] визначено, що вплив цифрових технологій на інноваційний розвиток аграрних підприємств з урахуванням техніко-технологічного аспекту є всеосяжним і трансформаційним, змінюючи саму суть сільськогосподарського виробництва. На думку вченого, це вже не просто допоміжні інструменти, а ключові драйвери інновацій, що проникають у кожен техніко-технологічний аспект агробізнесу. У праці [3, с. 227] сформульовано висновок, що цифрова трансформація є не лише технічним процесом модернізації, а й інституційним зрушенням, що змінює логіку функціонування аграрного підприємства, підвищує його гнучкість, прозорість та здатність до адаптації.

Разом із тим, сучасні інноваційні технології впроваджуються в тваринництві України досить повільно, незважаючи на їхні очевидні переваги та нові можливості, які вони відкривають для розвитку галузі.

Передові інноваційні технології та стартапи з автоматизації й роботизації в агропромисловому виробництві вже понад 20 років активно застосовуються в сільському господарстві США, Китаю та країн ЄС. Зокрема, це стосується роботизованих систем доїння з їх комплексною інтеграцією в розумне середовище – Smart Farm. Концепцію Smart Farm розглядають як передову модель ведення сільського господарства, що ґрунтується на значній економії праці та виробництві продукції високої якості завдяки впровадженню цифрових і роботизованих технологій. За деякими оцінками, в Україні загалом працює близько 40 роботизованих доїльних систем. Одними з перших їх упровадили ще у 2013 році в ТДВ «Терезино» Білоцерківського району Київської області [4].





Для вітчизняного ринку ці роботизовані системи доїння вже не є чимось новим чи невідомим, однак вони залишаються дороговартісними. Загалом застосування роботизованих систем у тваринництві кардинально змінює не лише сам технологічний процес виробництва, а й підходи до керування цим напрямом аграрного бізнесу.

При певних позитивних явищах техніко-технологічного оновлення аграрного виробництва його рівень залишається недостатнім, що зумовлено, на думку Лупенка Ю.О., Захарчука О.В. і Могилової М.М., перш за все фінансовими проблемами сільгоспвиробників і проблемами ринку сільськогосподарської техніки [5, с. 7]. Реалізація процесів модернізації потребує стійких джерел фінансування та значних інвестицій, включаючи власні та кредитні кошти, фінансову підтримку (дотації та субсидії), гранти, допомогу міжнародних партнерів. Основними механізмами державної підтримки є пільгові кредити, надання техніки в лізинг, часткова компенсація вартості придбання складної техніки, податкові пільги та ін. [5, с. 9]. Диверсифікація джерел фінансування модернізації технологічних процесів у тваринництві має здійснюватися відповідно до пріоритетних напрямів розвитку галузі.

Використання сучасної техніки й обладнання для підвищення технологічного рівня агровиробників, які тривалий час функціонують у несприятливому бізнес-середовищі з низки причин, потребує значних фінансових ресурсів. Зокрема, за експертними оцінками інвестиції в молочне скотарство можуть досягати приблизно 8–10 тис дол. США з розрахунку на одну корову зі шлейфом (це включає будівництво корівника, закупівлю обладнання, інфраструктуру тощо). При цьому строк окупності проекту – понад 8 років [6].

В останні роки внаслідок воєнних дій в Україні та їх комплексного впливу на економіку, зокрема на сільське господарство, не відбувається належної акумуляції фінансових ресурсів і стабілізації діяльності більшості суб'єктів господарювання. Натомість виникають нові виклики, серед яких – скорочення площ сільськогосподарських угідь, замінування територій, втрата майна, дефіцит кваліфікованих кадрів, порушення логістичних ланцюгів, підвищені безпекові ризики тощо. За таких умов фінансові ресурси підприємств спрямовуються передусім на підтримання безперервності виробничих процесів, а не на розвиток і модернізацію.

Водночас у повоєнний період відновлення аграрного сектору потребуватиме розв'язання стратегічних завдань, пов'язаних із забезпеченням продовольчої безпеки населення та формуванням доходної частини державного бюджету для повноцінного функціонування всіх сфер суспільного життя. У цьому контексті агровиробники повинні будуть адаптувати виробничі процеси до вимог сучасної аграрної політики, зокрема щодо впровадження європейських стандартів ведення сільського господарства. У галузі тваринництва це передбачає екологізацію виробництва, забезпечення





добробуту та здоров'я тварин, дотримання вимог до якості та безпечності кормів, а також підвищення біобезпеки та простежуваності продукції. Відповідність вимогам ЄС сприятиме підвищенню якості та безпечності харчових продуктів, а також їх конкурентоспроможності на ринку. У зв'язку з цим агротоваровиробникам необхідно активно опановувати європейські норми та стандарти, що передбачає забезпечення прозорості виробничих процесів, простежуваності продукції, дотримання вимог та сертифікації.

Отже, реалізація процесів модернізації аграрних підприємств потребує значних інвестиційних ресурсів, удосконалення механізмів державної підтримки та формування сприятливого інституційного середовища. Доцільним є розвиток програм стимулювання інноваційної діяльності, розширення доступу до фінансових інструментів, а також активізація співпраці між науковими установами й виробничими структурами з метою трансферу сучасних технологій.

Технологічна модернізація підприємств тваринництва є ключовою передумовою забезпечення їх сталого економічного розвитку. Комплексне оновлення виробничих процесів, інтеграція інноваційних рішень та орієнтація на принципи ресурсоефективності й екологічної відповідальності формують основу довгострокової конкурентоспроможності галузі та сприяють зміцненню економічної стабільності аграрного сектору в цілому.

1. Історія, філософія, соціологія науки і технологій: навч. посіб. для магістрантів та аспірантів / В. І. Онопрієнко, М. В. Онопрієнко; НАН України, Центр. гуманітар. освіти, фізико-техн. навч.-наук. центр. Київ : ДП Інформ.-аналіт. агенство, 2014. 445 с. URL: <https://stepscenter.org.ua/wp-content/uploads/2015/11/BOOK-SOZIOLOG-11-07-2014.pdf> (дата звернення: 19.02.2026).
2. Шерстюк О. В. Вплив цифрових технологій на інноваційний розвиток аграрних підприємств: техніко-технологічний аспект. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 276–281. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-276-281>
3. Палій М., Канцедаль Н. Цифрова трансформація як чинник підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств України. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. No 10. С. 226–239. DOI: 10.58423/2786-6742/2025-10-226-239
4. Кернасюк Ю., Гайденко О. Роботизовані системи у тваринництві. *Агробізнес сьогодні*. 26.02.2024. URL: <https://agro-business.com.ua/agro/suchasne-tvarynnytstvo/item/29069-robotyzovani-systemy-u-tvarynnyystvi.html> (дата звернення: 19.02.2026).
5. Лупенко Ю. О., Захарчук О. В., Могилова М. М. Наукове забезпечення техніко-технологічного оновлення аграрного виробництва в Україні. *Економіка АПК*. 2017. № 5. С. 5–12. URL: https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/e_apk_2017_5_3_-5-12.pdf (дата звернення: 19.02.2026).
6. Маковей Ю. Окупність молочної ферми становить 8 років. *Kurkul*. 08.01.2025. URL: <https://kurkul.com/news/37638-okupnist-molochnoyi-fermi-stanovit-8-rokiv> (дата звернення: 19.02.2026).





МАРТИНЕНКО ДМИТРО, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ХАРЧЕНКО ТЕТЯНА**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової,
Сумський національний аграрний університет, м. Суми

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасне підприємницьке середовище вирізняється високою мінливістю, невизначеністю та посиленою конкуренцією, що створює потребу у безперервному пристосуванні до змін як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. У таких умовах управління організаційними трансформаціями набуває ключового значення, виступаючи ефективним механізмом забезпечення сталого розвитку підприємства, орієнтованого на довготривалу продуктивність, фінансову стійкість та виконання соціальних зобов'язань.

Сталий розвиток підприємства передбачає гармонійне поєднання економічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності. Водночас реалізація таких цілей неможлива без трансформації внутрішніх процесів, управлінських підходів і корпоративної культури [3, с. 205]. Саме тому організаційні зміни виступають не лише реакцією на зовнішні виклики, а й проактивним інструментом формування конкурентних переваг.

Управління організаційними змінами варто розглядати як цілеспрямований процес планування, впровадження та контролю трансформацій у діяльності підприємства, спрямованих на підвищення його адаптивності та ефективності. До основних видів організаційних змін належать структурні, технологічні, кадрові та культурні зміни, кожен із яких має специфічні особливості реалізації та впливу на результати діяльності.

Особливого значення для забезпечення сталого розвитку відіграють інноваційні зміни, що пов'язані із впровадженням новітніх технологій, цифровізацією бізнес-процесів та модернізацією системи управління [2]. Інновації дозволяють підприємствам не лише підвищувати продуктивність праці та знижувати витрати, а й формувати нові ринки та задовольняти зростаючі потреби споживачів. У цьому контексті управління змінами стає ключовим механізмом інтеграції інновацій у діяльність підприємства.

Важливим аспектом є також взаємозв'язок між організаційними змінами та інвестиційною діяльністю. Реалізація масштабних змін потребує відповідного фінансового забезпечення, що актуалізує питання залучення інвестицій та ефективного їх використання. Інвестиції сприяють оновленню матеріально-технічної бази, розвитку людського потенціалу та впровадженню інноваційних рішень, що в сукупності забезпечує сталий розвиток підприємства.

Водночас впровадження організаційних змін часто супроводжується опором з боку персоналу, що може знижувати ефективність трансформаційних процесів. У зв'язку з цим важливим завданням менеджменту є формування сприятливого соціально-психологічного клімату, розвиток лідерства,





ефективних комунікацій та мотиваційних механізмів. Залучення працівників до процесу змін, підвищення рівня їх обізнаності та компетентності сприяє зниженню рівня опору та підвищенню результативності змін.

Крім того, ефективне управління організаційними змінами передбачає використання сучасних методів і підходів, зокрема стратегічного планування, управління проектами, ризик-менеджменту та контролінгу. Важливим є також застосування системного підходу, який дозволяє враховувати взаємозв'язки між окремими елементами організації та забезпечувати узгодженість змін.

У контексті сталого розвитку значної актуальності набуває екологічна складова організаційних змін [1]. Підприємства все більше орієнтуються на впровадження ресурсозберігаючих технологій, зменшення негативного впливу на довкілля та дотримання принципів корпоративної соціальної відповідальності. Це не лише сприяє збереженню природних ресурсів, а й підвищує репутацію підприємства та його інвестиційну привабливість.

Управління організаційними змінами являє собою комплексний процес, що охоплює численні сфери діяльності підприємства та слугує ключовим механізмом підтримки його сталого розвитку. Ефективна реалізація змін дозволяє підприємствам адаптуватися до сучасних викликів, впроваджувати інновації, залучати інвестиції та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

Впровадження ефективної системи управління організаційними змінами є ключовою умовою досягнення стратегічних цілей підприємства та підтримки його стабільного розвитку в умовах економічних трансформацій.

1. Покотило Т. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-91>.
2. Сусіденко В., Болманенко О., Хашініна Г. Управління змінами в організаціях: підходи та інструменти в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-130>
3. Турчіна С.Г. Управління змінами - основа ефективної проектної діяльності аграрних підприємств. *Наукові інновації та передові технології*. Науковий журнал № 2 (16) 2023. С. 203-211 URL <http://perspectives.pp.ua/index.php/auka/issue/archive>





МАРЦИНЮК КАРИНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **БУРКОВСЬКА АННА**,
доктор філософії (економіка), доцент
кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

ВПЛИВ БРЕНДУ МІСТА НА ПОПУЛЯРНІСТЬ ТУРИСТИЧНИХ ЛОКАЦІЙ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

В умовах глобальної конкуренції за туристичні потоки бренд міста стає не просто маркетинговим інструментом, а стратегічним ресурсом довгострокового розвитку. Він формує цілісне уявлення про територію, задає емоційний тон сприйняття та впливає на рішення потенційних відвідувачів. У сучасному світі, де інформаційний простір перенасичений візуальними образами й символами, саме бренд допомагає місту вирізнитися, закріпити асоціації з певними цінностями та створити стійку репутацію [1]. Особливої ваги це набуває в умовах сталого розвитку, коли популярність туристичних локацій має поєднуватися з екологічною відповідальністю, соціальною інклюзивністю та економічною доцільністю.

Бренд міста є багатовимірним явищем, що охоплює історію, культурну спадщину, архітектурне середовище, гастрономію, подієвий простір і навіть стиль комунікації з туристами. Наприклад, Барселона асоціюється з модерністською архітектурою та креативною атмосферою, а Копенгаген позиціонує себе як столиця екологічних інновацій та велосипедної культури. У кожному випадку бренд не лише підсилює впізнаваність міста, а й спрямовує туристичні потоки до певних локацій, формуючи їхню популярність через символічний капітал [2].

Аналітичний підхід до цього питання демонструє, що сприйняття території має вимірюваний вплив на її туристичний потенціал: відповідно до міжнародних досліджень, зміна іміджу на 0,1 пункту може привести до зростання доходів від туризму на 12–21%, а також збільшення інвестиційних надходжень і залучення талантів до міста. Цей показник становить приблизно 23–37% у структурі економіки туризму та інвестицій, пов'язаних із брендом міста чи країни [1].

В умовах сталого розвитку бренд міста повинен виконувати регулятивну функцію. Якщо територія позиціонує себе як екологічно відповідальна, це стимулює розвиток зелених зон, пішохідних просторів, екологічного транспорту та збереження історичних пам'яток [2]. Туристичні локації в такому випадку стають не лише об'єктами споживання, а елементами гармонійного міського середовища [3]. Бренд, що акцентує увагу на автентичності та локальній культурі, підтримує розвиток малих підприємств, ремісничих ініціатив і локальних гастрономічних традицій, що сприяє збалансованому економічному зростанню [4].

В українському контексті вплив бренду міста на популярність туристичних





локацій набуває особливої актуальності в умовах відновлення та трансформації територій. Львів давно сформував імідж культурної столиці з акцентом на історичну спадщину та фестивальний рух, що забезпечує стабільний інтерес до його центральної частини та тематичних закладів [5]. Київ поєднує образ стародавнього духовного центру з динамікою сучасного мегаполіса, а Одеса розвиває бренд морського міста з унікальним гумором і мультикультурною історією. У кожному випадку бренд визначає не лише туристичний попит, а й характер розвитку інфраструктури, сервісу та міського простору [3].

Водночас надмірна популярність туристичних локацій може створювати ризики для сталого розвитку. Якщо бренд стимулює масовий туризм без урахування екологічних та соціальних обмежень, це призводить до перевантаження інфраструктури, зростання цін для місцевих жителів і втрати автентичності [4]. Тому сучасний підхід до брендингу міста має базуватися на принципах відповідального туризму, балансі між економічними вигодами та збереженням культурної й природної спадщини [5].

Таким чином, бренд міста виступає стратегічним чинником формування популярності туристичних локацій, але його ефективність визначається здатністю інтегрувати цінності сталого розвитку. Він не лише створює привабливий образ території, а й формує модель її майбутнього. Успішний бренд не обмежується логотипом чи рекламною кампанією, а відображає реальні практики міського управління, які забезпечують гармонійне співіснування туристів і місцевої громади, економічний поступ та екологічну рівновагу. Саме в такому поєднанні іміджу та відповідальності закладено основу довгострокової популярності туристичних локацій у глобальному просторі.

1. Вдовічена О., Шупрудько Н., Вовк С. Розвиток регіональних брендів (практика областей України). *Економіка і держава: Економічна наука*. 2020. № 11. С. 69–74.
2. Голіус В. Сучасні тенденції в дизайні брендування територій. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2021. Вип. 42(1). С. 74–79.
3. Shebanina O., Burkovska A., Poltorak A., Burkovska A., Petrenko V. Management of the Informational Potential of Eco-Hotels in the Conditions of Sustainable Development of Hospitality and Tourist Destinations Based on Agricultural Enterprises in Ukraine. *Modern Economics*. 2023. 41(2023), 147-155. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V41\(2023\)-21](https://doi.org/10.31521/modecon.V41(2023)-21).
4. Shebanina O., Burkovska A., Poltorak A., Burkovska A., Sukhorukova A. Hospitality Management Through the Development Of Tourism Infrastructure in the World: Trends and Perspectives in Terms of Sustainable Development. *Modern Economics*. 2024. 44(2024), 233-246. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V44\(2024\)-34](https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-34).
5. Довгаль О. В. Розвиток регіонального ресурсного потенціалу сільських територій: теорія, методологія, практика : монографія. Миколаїв : Швець В. М., 2018. 311 с.





МАРЧУК ВОЛОДИМИР, аспірант

Науковий керівник – **ІЛЬЧУК МИКОЛА** д.е.н., професор

Завідувач кафедри організації підприємництва та біржової діяльності

Національний університет біоресурсів і природокористування України

ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА АГРОБІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА АДАПТАЦІЯ

Повномасштабна військова агресія суттєво трансформувала умови функціонування аграрного сектору України, що обумовило необхідність перегляду традиційних підходів до державної підтримки агробізнесу. В умовах воєнного стану аграрні підприємства стикаються з комплексом взаємопов'язаних викликів, серед яких руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, мінування сільськогосподарських земель, обмежений доступ до фінансових ресурсів, зростання вартості матеріально-технічних ресурсів, дефіцит трудових ресурсів та підвищення рівня ризиків господарської діяльності.

За таких умов державна підтримка виступає ключовим стабілізуючим чинником функціонування агробізнесу. Як зазначає Д. Норт, ефективність економічної системи визначається якістю інституцій, які формують «правила гри» та забезпечують зниження невизначеності в умовах кризових явищ [1]. У контексті аграрного сектору це означає необхідність формування адаптивної інституційної системи державної підтримки, здатної оперативно реагувати на виклики воєнного часу.

Важливим теоретичним підґрунтям є також підхід О. Вільямсона, який акцентує увагу на ролі інституцій у мінімізації трансакційних витрат та підвищенні ефективності економічної діяльності [2]. У сфері агробізнесу це проявляється у спрощенні процедур доступу до фінансових ресурсів, зниженні адміністративних бар'єрів та забезпеченні прозорості механізмів державної підтримки.

Вітчизняні дослідники підкреслюють, що в умовах воєнного стану державна підтримка має бути спрямована не лише на компенсацію втрат, а й на стимулювання структурної трансформації аграрного сектору, розвиток переробки та підвищення доданої вартості продукції [3]. Це зумовлює необхідність переходу від переважно дотаційних механізмів до інвестиційно орієнтованих інструментів підтримки.

Практична реалізація державної підтримки в умовах воєнного стану включає широкий спектр фінансових інструментів: бюджетні дотації, податкові пільги, пільгове кредитування (зокрема за програмою «5–7–9 %»), компенсацію вартості техніки, грантові програми для малого агробізнесу, а також залучення міжнародної фінансової допомоги. Значну роль відіграють програми підтримки з боку міжнародних організацій (FAO, Світового банку, ЄБРР), які забезпечують фінансування відновлення виробництва, розвиток логістики та підвищення продовольчої резильєнтності.





Адаптація системи державної підтримки проявляється у гнучкому коригуванні її інструментів, цифровізації процедур, запровадженні електронних платформ (зокрема Державного аграрного реєстру), а також посиленні адресності допомоги. Важливим напрямом є розвиток механізмів страхування аграрних ризиків та гарантійних інструментів, що дозволяють зменшити фінансову вразливість аграрних підприємств.

Водночас існуюча система державної підтримки агробізнесу характеризується низкою суттєвих обмежень, що знижують її результативність і стримують розвиток галузі в умовах воєнного стану. Передусім це недостатність фінансових ресурсів, зумовлена обмеженими можливостями державного бюджету та зростанням витрат на оборону, що призводить до скорочення обсягів підтримки або їх нестабільності. Не менш важливою проблемою є нерівномірність доступу до програм підтримки, коли переваги отримують переважно великі агрохолдинги, тоді як малі та середні виробники стикаються з труднощами у залученні фінансування через складні процедури, недостатню інформованість або відсутність належного забезпечення.

Окремо слід відзначити фрагментарність інституційного забезпечення, яка проявляється у відсутності належної координації між органами державної влади, дублюванні функцій, недостатній узгодженості програм підтримки та обмежених прозорості їх реалізації. Це призводить до неефективного розподілу ресурсів, підвищення трансакційних витрат та зниження довіри з боку суб'єктів агробізнесу. Крім того, наявні інструменти підтримки часто мають короткостроковий характер і не забезпечують стимулювання структурних змін у галузі, зокрема розвитку переробки, інновацій та підвищення доданої вартості.

За таких умов актуалізується необхідність формування інтегрованої моделі державної підтримки агробізнесу, яка б базувалася на системному поєднанні фінансових, інституційних та інноваційних інструментів. Така модель має передбачати не лише розширення джерел фінансування (зокрема за рахунок міжнародної допомоги, інвестицій та механізмів публічно-приватного партнерства), а й підвищення ефективності їх використання через удосконалення інституційної координації, цифровізацію процесів управління та забезпечення прозорості розподілу ресурсів. Важливим елементом є впровадження адресного підходу до підтримки, орієнтованого на потреби різних категорій виробників, а також розвиток інструментів страхування, гарантійних фондів і фінансових стимулів для інноваційної діяльності.

Реалізація інтегрованої моделі державної підтримки сприятиме підвищенню фінансової стійкості аграрних підприємств, зниженню ризиків господарської діяльності, активізації інвестиційних процесів та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності агробізнесу. У стратегічній перспективі це створить передумови для формування стійкої, інклюзивної та ефективної агропродовольчої системи, здатної адаптуватися до сучасних викликів і забезпечувати продовольчу безпеку країни.





У післявоєнний період ключовими напрямками розвитку державної підтримки агробізнесу мають стати гармонізація з вимогами Спільної аграрної політики ЄС (CAP), розвиток публічно-приватного партнерства, стимулювання інновацій та цифровізації, а також формування стійких агропродовольчих систем. Таким чином, ефективна, адаптивна та інституційно узгоджена система державної підтримки є визначальною передумовою відновлення аграрного сектору та забезпечення продовольчої безпеки України.

1. North D. C. *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. 152 p.
2. Williamson O. E. *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York : Free Press, 1985. 450 p.
3. Федун І., Стецько М. Державне регулювання розвитку малого підприємництва в аграрній сфері. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48.





МЕДКОВА ДАР'Я, здобувач вищої освіти
АНДРОСОВА ТЕТЯНА, к.е.н, професор,
професор кафедри економіки та бізнесу,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

РОЛЬ СТАРТАПІВ У ФОРМУВАННІ ІННОВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА ЕКОНОМІКИ

У сучасних умовах глобалізації та швидкого технологічного розвитку економіка дедалі більше орієнтується на інновації як ключовий фактор зростання та підвищення конкурентоспроможності. Одним із найважливіших елементів інноваційної економіки сьогодні виступають стартапи. Саме вони стають джерелом нових ідей, технологій та бізнес-моделей, які здатні змінювати традиційні підходи до ведення підприємницької діяльності. Стартапи відзначаються гнучкістю, високою швидкістю адаптації до змін ринку та здатністю впроваджувати інноваційні рішення у різних галузях економіки.

Завдяки розвитку стартап-екосистем формуються нові можливості для співпраці між бізнесом, інвесторами, науковими установами та державою. У результаті цього створюється сприятливе середовище для розвитку інноваційної діяльності, що позитивно впливає на економічне зростання та модернізацію національної економіки. Особливого значення ця проблема набуває для країн, які прагнуть посилити свою конкурентоспроможність на світовому ринку та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Актуальність дослідження ролі стартапів у формуванні інноваційного середовища економіки зумовлена тим, що саме стартапи сьогодні виступають одним із головних драйверів технологічних змін і економічних трансформацій. Вони сприяють розвитку нових галузей, залученню інвестицій, створенню робочих місць та підвищенню рівня цифровізації економіки. Крім того, стартапи стимулюють конкуренцію, активізують підприємницьку ініціативу та сприяють поширенню інноваційних рішень у різних сферах діяльності.

Сучасні цифрові технології та міжнародні партнерства відіграють важливу роль у розвитку стартап-екосистеми. Використання хмарних сервісів, штучного інтелекту, блокчейну та великих даних дозволяє стартапам швидко масштабуватися та оптимізувати бізнес-процеси [с. 655, 1].

Крім того, міжнародні акселератори та платформи, такі як Y Combinator, Techstars, 500 Startups, надають українським стартапам можливість виходу на глобальні ринки, доступу до експертної підтримки та залучення іноземних інвестицій. Прикладами успішних українських стартапів, які змогли інтегруватися у міжнародні інноваційні екосистеми, є Grammarly, GitLab, Ajax Systems, які демонструють високий рівень конкурентоспроможності та привабливості для інвесторів. Розвиток партнерських відносин з міжнародними інвесторами та венчурними фондами може значно прискорити розвиток українського стартап-середовища та підвищити його стійкість до економічних викликів [1, с. 655].





Бізнес-інкубатори відіграють важливу роль у розвитку молодих підприємств, забезпечуючи їм консультаційну, організаційну та матеріальну підтримку на початкових етапах діяльності. Технопарки формують сприятливе середовище для співпраці наукової сфери та бізнесу, що сприяє впровадженню наукових розробок у практичну діяльність та їх подальшій комерціалізації. У свою чергу, акселераційні програми допомагають стартапам удосконалювати бізнес-моделі, знаходити потенційних інвесторів і ефективно виходити на ринок. Важливе значення для розвитку інноваційних проєктів має венчурне фінансування, оскільки воно забезпечує стартапи необхідними фінансовими ресурсами для їхнього масштабування та подальшого зростання.

Стартапи відіграють важливу роль у формуванні інноваційної економіки, створюючи нові робочі місця, залучаючи інвестиції та підвищуючи конкурентоспроможність українських компаній на світовому ринку. За даними Українського фонду стартапів, інвестиції у стартапи зростають з кожним роком. У 2021 році загальний обсяг інвестицій досяг понад \$500 млн, що свідчить про значний потенціал для подальшого розвитку [2; с. 18]

Географічна структура стартап-екосистеми є також важливим аспектом її аналізу, оскільки дозволяє виявити просторові закономірності розвитку інноваційного підприємництва, оцінити регіональні відмінності та визначити ключові центри концентрації стартапів. За даними Global Startup Ecosystem Map, в Україні функціонує понад 633 технологічних компаній, географічний розподіл яких має виражену нерівномірність [3; 4].

Київ залишається беззаперечним лідером стартап-екосистеми України, концентруючи близько 75% всіх стартапів країни. За даними StartupBlink, у 2024 році Київ посів 128 місце серед міст світу за рівнем розвитку стартап-екосистеми, що є найкращим показником серед українських міст [3, с. 92].

При цьому варто зазначити, що показник Києва у рейтингу StartupBlink у 11 разів перевищує показник Львова, який є другим за розвитком стартап-екосистеми містом України. Крім Києва, до Global Startup Ecosystem Map у 2024 році увійшли ще 5 українських міст: Львів, Одеса, Харків, Дніпро та Тернопіль.

У таблиці 1 наведено ключові показники стартап-екосистем українських міст, що увійшли до глобального рейтингу.

Крім того, стартапи сприяють розвитку цифрової економіки, що особливо важливо в умовах глобальної пандемії та діджиталізації бізнесу. Вони допомагають оптимізувати бізнес-процеси, знижуючи витрати на операційну діяльність, та сприяють впровадженню новітніх технологій у різні сектори економіки.

Незважаючи на позитивні тенденції, українські стартапи стикаються з низкою викликів, які обмежують їх розвиток. Однією з головних проблем є недостатній доступ до фінансування. Багато стартапів залежать від зовнішніх інвестицій, але український венчурний ринок ще перебуває на стадії розвитку, і лише кілька фондів активно інвестують у молоді компанії [2, с. 18].





Крім того, існують регуляторні перешкоди, які ускладнюють ведення бізнесу. Високі податки, бюрократичні процедури та непередбачуваність економічної ситуації створюють додаткові труднощі для стартапів, особливо тих, що прагнуть працювати на міжнародних ринках. Проте держава працює над створенням сприятливих умов для стартапів, зокрема через ініціативи, такі як Дія.City – спеціальна податкова і правова екосистема для ІТ-компаній.

Таблиця 1 – Поточний стан розвитку стартапів України [3; 4]

Місто	Місце у глобальному рейтингу міст	Кількість стартапів	Показник SB*	Ключові галузі спеціалізації
Київ	128	~475	75	SaaS, FinTech, AI
Львів	454	~75	6,8	EdTech, GameDev, MarTech
Одеса	580	~30	5,1	FinTech, E-commerce, MedTech
Харків	595	~25	4,9	AI, MedTech, Hardware
Дніпро	742	~15	3,7	DeepTech, AgriTech, IoT
Тернопіль	913	~10	2,8	SaaS, FinTech, MarTech

Отже, стартапи відіграють важливу роль у формуванні інноваційного середовища економіки та виступають одним із ключових чинників її розвитку. Вони сприяють створенню нових технологій, появі інноваційних продуктів і підвищенню конкурентоспроможності економіки. Розвиток стартап-екосистеми забезпечує ефективну взаємодію між бізнесом, наукою, інвесторами та державою, що стимулює поширення інновацій та залучення інвестицій.

Водночас українські стартапи стикаються з низкою викликів, зокрема обмеженим доступом до фінансування та наявністю регуляторних бар'єрів. Тому подальший розвиток стартап-середовища потребує створення сприятливих умов для інноваційної діяльності, підтримки з боку держави та розширення міжнародної співпраці. Це сприятиме зміцненню інноваційної економіки та забезпеченню сталого економічного розвитку країни.

1. Сергієнко Т. Підтримка стартапів через розвиток інноваційної інфраструктури. КНЕУ ім. Вадима Гетьмана. Київ. 2025. С.653-656.
2. Жебровська В.А., Соколова Д.Ю., Шпак О.В., Інноваційна економіка: роль стартапів у сучасному світі та зокрема в Україні. *Ricerche scientifiche e metodi della loro realizzazione; sperienza mondiale e realta domestiche*. Italia, Bologna. 2024 p. P. 15-19.
3. Махомет О.А. Розвиток стартап екосистем та її вплив на інноваційну діяльність в Україні. *Економіка і управління*. 2025. Вип. 2. С. 89-96.
4. Кулініч О. А., Андросова Т. В. Привабливість стартап-екосистеми України для світових інвесторів. *Розвиток бізнесу в контексті європейської інтеграції: глобальні виклики, стратегічні пріоритети, реалії та перспективи*. ДБТУ. Харків. 2024. С. 260-262. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/ac7061cb-a2de-4926-8bea-aeeb366d9dca/content>





МЕЛЬНИЧЕНКО ДМИТРО, к.е.н.,

викладач-стажист кафедри підприємництва та бізнес-технологій,
Уманський національний університет, м. Умань, Україна

ІННОВАЦІЇ ТА ІНВЕСТИЦІЇ ЯК СТРАТЕГІЧНІ ЧИННИКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ДОВГОСТРОКОВОЇ СТІЙКОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах динамічних трансформацій економіки інновації та інвестиції виступають ключовими стратегічними чинниками підвищення ефективності функціонування підприємств та забезпечення їх довгострокової стійкості. Посилення конкурентного тиску, цифровізація бізнес-процесів, нестабільність зовнішнього середовища та необхідність адаптації до глобальних викликів зумовлюють потребу у формуванні інноваційно орієнтованої інвестиційної політики як основи стратегічного розвитку підприємств.

Ефективність діяльності підприємств у значній мірі залежить від рівня впровадження інновацій, що охоплюють технологічні, організаційні, управлінські та маркетингові нововведення. Інновації сприяють оптимізації виробничих процесів, підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат та покращенню якості продукції і послуг. У стратегічному вимірі інноваційна діяльність формує конкурентні переваги підприємств, забезпечує їх гнучкість та здатність швидко реагувати на зміни ринкового середовища.

Інвестиції, у свою чергу, є фінансовою основою реалізації інноваційних стратегій розвитку. Раціональне залучення та використання інвестиційних ресурсів дозволяє підприємствам модернізувати матеріально-технічну базу, впроваджувати цифрові технології, розширювати виробничі потужності та розробляти нові продукти [1-2]. Стратегічна спрямованість інвестицій передбачає орієнтацію на довгострокову віддачу, підвищення рентабельності та зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Синергія інновацій та інвестицій забезпечує мультиплікативний ефект у підвищенні ефективності діяльності підприємств. Інвестування в інноваційні проєкти сприяє технологічному оновленню, підвищенню енергоефективності, цифровій трансформації та вдосконаленню систем управління. Це дозволяє не лише підвищити операційну ефективність, а й забезпечити стратегічну стійкість підприємств у довгостроковій перспективі.

Важливим аспектом є інвестиції у цифрові інновації, зокрема впровадження автоматизованих систем управління, аналітики великих даних, штучного інтелекту та цифрових платформ. Використання таких інструментів підвищує якість управлінських рішень, забезпечує прозорість бізнес-процесів та сприяє зниженню операційних ризиків. Цифровізація стає стратегічним фактором зростання ефективності та інноваційної активності підприємств.

Крім технологічного аспекту, інновації та інвестиції відіграють важливу роль у розвитку людського капіталу. Інвестування у професійне навчання, розвиток компетентностей персоналу та формування інноваційної





корпоративної культури сприяє підвищенню продуктивності праці та ефективності управління. Людський капітал виступає каталізатором інноваційних змін і визначає здатність підприємства до довгострокового розвитку.

Стратегічне поєднання інноваційної та інвестиційної діяльності також сприяє підвищенню фінансової стійкості підприємств. Диверсифікація інвестиційних напрямів, впровадження ризик-орієнтованого управління та використання сучасних фінансових інструментів дозволяють мінімізувати вплив економічної нестабільності та забезпечити стабільність грошових потоків. У цьому контексті інноваційно-інвестиційна стратегія виступає важливим інструментом антикризового управління.

Довгострокова стійкість розвитку підприємств також пов'язана із впровадженням принципів сталого розвитку, що передбачають інтеграцію економічних, соціальних та екологічних аспектів у стратегічне управління. Інвестиції в екологічні інновації, ресурсозберігаючі технології та соціально відповідальні проєкти сприяють підвищенню репутації підприємств, їх інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності на національному й міжнародному рівнях.

Таким чином, інновації та інвестиції виступають взаємодоповнюючими стратегічними чинниками підвищення ефективності та довгострокової стійкості розвитку підприємств. Їх комплексне впровадження забезпечує модернізацію бізнес-процесів, зміцнення фінансової стабільності, підвищення конкурентоспроможності та адаптацію підприємств до умов трансформації економіки. Формування ефективної інноваційно-інвестиційної стратегії створює передумови для сталого економічного зростання та довгострокового функціонування підприємств у нестабільному ринковому середовищі.

1. Прокопчук О. Т., Соколюк С. Ю. Роль агротрейдингу у формуванні сучасної моделі торговельної діяльності України. *Збірник наукових праць Уманського національного університету*. 2025. Випуск 107, Частина 2: Економічні науки. С. 216-227. DOI: 10.32782/2415-8240-2025-107-2-216-227.
2. Соколюк С. Ю., Прокопчук О. Т. Електронна комерція як драйвер трансформації традиційної торгівлі. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2025. Випуск 107, Частина 2: Економічні науки. С. 111-119. DOI: 10.32782/2415-8240-2025-107-2-111-119. 1





МИРОШНИК ЄВГЕН, аспірант

СУМЕЦЬ ОЛЕКСАНДР, к.т.н., д.е.н., професор

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна

РИЗИКИ ЗМІН ПРОЄКТНОЇ ДОКУМЕНТАЦІЇ ЯК ФАКТОР ВИНИКНЕННЯ ЗАМОРОЖЕНИХ ОБ'ЄКТІВ ТА ЗАГРОЗА СТАЛОМУ РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Актуальність дослідження. Будівельна галузь є одним із стратегічних секторів економіки України, що формує основу інвестиційного розвитку, створення основних фондів та інфраструктури. Частка будівельної галузі у загальному ВВП України у 2015-2020 роках складала в середньому 2-3% [1]. В цілому за той період спостерігалась позитивна динаміка показників діяльності будівельної галузі в Україні, але рівень її розвитку не відповідав рівню європейських країн за відповідний період. Після значного скорочення обсягу виробництва та зменшення частки ВВП у будівництві до 1,32% в 2022 році [2] в результаті повномасштабного вторгнення, будівельна галузь демонструє швидке відновлення. Приріст будівельної галузі забезпечується не лише державними замовленнями на відновлення і ресурсами міжнародних фондів, а й активністю приватних девелоперів. Хоча внесок останніх відчутно послабшав з 2022 року. Галузь залишається вразливою до зовнішніх та внутрішніх ризиків, зокрема інвестиційних, регуляторних та технологічних.

Метою дослідження є аналіз впливу ризиків змін в проектній документації на виникнення заморожених об'єктів будівництва та обґрунтування їх ролі як загрози сталому розвитку будівельних підприємств.

Об'єктом дослідження є процес реалізації будівельних проектів у частині внесення змін до проектної документації та їх наслідків у вигляді замороження об'єктів будівництва.

В своїй роботі [3] Гусарова Л. В. та Боліла Н. В. акцентують свою увагу, що сталий розвиток ґрунтується на поєднанні економічної, соціальної та екологічної складових.

Економічна складова передбачає досягнення максимальної ефективності господарської діяльності за умови збереження та відтворення капіталу, що забезпечує формування доходу. Це вимагає раціонального використання обмежених природних ресурсів шляхом впровадження ресурсощадних і енергоефективних рішень, які в сучасних умовах мають інноваційний характер.

Соціальна складова орієнтована на забезпечення добробуту людини, підтримання стабільності соціальних, культурних систем, справедливий розподіл матеріальних і нематеріальних благ, а також збереження історико-культурної спадщини.

Екологічна складова зосереджена на збереженні природного середовища, підтриманні цілісності екосистем та їх здатності до самовідновлення, що є необхідною умовою забезпечення глобальної екологічної рівноваги.

У публікації [4] Беленкова О. Ю. приділяє увагу концепції як суспільно





відповідальний девелопмент, що охоплює усі аспекти розвитку і має на меті об'єднати у собі тріаду цілей соціально-економічно-екологічної спрямованості.

Під суспільно відповідальним девелопментом у будівництві доцільно розуміти такий підхід до розвитку галузі, за якого враховуються як поточні, так і довгострокові економічні, соціальні та екологічні наслідки реалізації проєктів для інвесторів, стейкхолдерів, населення та довкілля загалом. Відповідно, суспільно відповідальний девелопмент нерухомості передбачає створення та розвиток об'єктів будівництва з урахуванням принципів соціальної відповідальності та сталого розвитку, інтегрованих у процес прийняття управлінських рішень.

Однією з ключових причин втрати економічної ефективності будівельних підприємств є неконтрольовані зміни в проєктній документації у процесі реалізації проєктів об'єктів будівництва. Такі зміни без належної системи управління ризиками, призводять до перевищення бюджету, зриву термінів реалізації будівельних проєктів, що в свою чергу негативно відображається на конкурентоспроможності підприємства. В найгіршому варіанті – це банкрутство будівельного підприємства та замороження будівництва. Проблема заморожених об'єктів в Україні набула особливої актуальності в умовах війни. Воєнні ризики значно впливають на фінансування об'єкта, логістичні процеси, вартість будівельних виробів і матеріалів, доступність трудових ресурсів. Руїнування транспортної інфраструктури, релокація виробничих потужностей, заміна місцевих матеріалів на імпорتنі, коливання курсу валют створюють додатковий рівень невизначеності. У таких умовах, навіть, незначні зміни в проєктній документації можуть мати суттєві фінансові наслідки. Будь-яке коригування потребує повторних розрахунків, погоджень та випуску проєктної документації зі змінами.

Вплив заморожених будівельних об'єктів на сталий економічний розвиток підприємств проявляється через економічну, соціальну та екологічну складові [5].

Економічна складова замороження об'єктів будівництва означає втрату капіталу, накопичення зобов'язань перед постачальниками та підрядниками. Підприємство втрачає можливість генерувати стабільні грошові потоки, що підриває його фінансову стабільність.

Соціальною складовою є втрата робочих місць і невиконані зобов'язання перед учасниками будівництва (інвестори, підрядники, постачальники). Соціальна напруга негативно впливає на репутаційний капітал підприємств, що ускладнює залучення нових інвестицій. Сталий розвиток передбачає соціальну відповідальність бізнесу, тоді як системне замороження будівництва підриває довіру до ринку.

Екологічна складова незавершеного будівництва призводить до нераціонального використання природних ресурсів та формує можливі додаткові витрати на майбутній частковий або повний демонтаж конструкцій. Замороження об'єктів суперечить принципам ресурсоефективності та





раціонального природокористування.

Стратегічна конкурентноспроможність будівельних підприємств на засадах сталого розвитку формується через адаптацію бізнес-процесів до нових вимог ринку [4]. Системне управління ризиками змін проєктної документації зменшує невизначеність фінансових результатів, що зміцнює інвестиційну привабливість підприємства. В умовах нестабільного фінансування об'єктів, управління змінами стає інструментом стабілізації економічних показників. Системне управління змінами сприяє переходу будівельних підприємств до моделі суспільно відповідального девелопменту та забезпечує довгострокову стійкість їх економічного розвитку.

У конкурентному середовищі на перший план виходить репутаційна модель розвитку, так як ринок вимагає управління репутацією, як ключовою конкурентною перевагою. Суспільно орієнтований підхід ґрунтується на інтеграції змагального та поведінкового підходів, у межах яких конкурентні переваги формуються під впливом сукупності соціальних, екологічних та економічних чинників розвитку будівельного ринку. Це зумовлює появу нових критеріїв оцінювання, а також посилення вимог і бар'єрів у конкурентному середовищі. Одним з визначальних концептуальних векторів розвитку будівельного сектору в межах парадигми сталого розвитку має стати формування інституційного середовища, здатного забезпечити узгодження економічних, соціальних та екологічних інтересів усіх учасників процесу. Наявність таких умов створює передумови для отримання синергетичного економічного ефекту від інтеграції принципів сталого розвитку у господарську діяльність, що, у свою чергу, трансформується у довгострокові конкурентні переваги галузі. Напрямом подальших наукових досліджень є створення комплексного підходу кількісної оцінки ризиків змін проєктної документації з урахуванням їх впливу на фінансову стійкість, інвестиційну привабливість та екологічну безпеку будівельних підприємств.

Ключові слова: управління ризиками, управління змінами, будівельні проекти, сталий розвиток.

1. Коба О. Розвиток будівельної галузі України як запорука сталого розвитку національної економіки. *Молодий вчений*. 2021. № 11 (99). С. 385–389. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-11-99-83>
2. Стеценко С., Ковтун А., Немтирев О. Роль державної політики у підтримці сталого розвитку будівництва: макроекономічні підходи та фінансові інструменти. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 93–99. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-13>
3. Гусарова Л. В., Боліла Н. В.. Екологічний компонент економічної безпеки як чинник сталого розвитку підприємств будівництва. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 2 (68) DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-68-21>
4. Беленкова О. Ю. Теоретичні підходи до забезпечення стратегічної конкурентноспроможності підприємств на базі сталого розвитку. *Управління розвитком складних систем*. 2020. № 42. С. 153-158. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.42.153-158>
4. *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda>





МИХАЙЛОВИЧ АННА, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **ІЛЬЧУК МИКОЛА**, д.е.н., професор,

завідувач кафедри організації підприємництва та біржової діяльності

Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ

ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ПРОДОВОЛЬЧОГО РИНКУ УКРАЇНИ

Сфера торгівлі продовольчими товарами є важливою складовою національної економіки, оскільки забезпечує рух продукції від виробника до кінцевого споживача та формує значну частку внутрішнього товарообігу. Ефективність діяльності торговельних підприємств безпосередньо впливає на рівень забезпечення населення продовольчими товарами, стабільність функціонування споживчого ринку та конкурентоспроможність економіки. В умовах сучасних економічних трансформацій, пов'язаних із цифровізацією економіки та впливом воєнних факторів на господарську діяльність, питання підвищення ефективності функціонування підприємств торгівлі набуває особливої актуальності [1; 2].

Розвиток продовольчого ринку України в останні роки відбувається в умовах значних структурних змін, що пов'язані з трансформацією каналів збуту, зростанням ролі електронної комерції, змінами логістичних ланцюгів та адаптацією підприємств до нових економічних умов. Дослідження свідчать, що підприємства торгівлі активно впроваджують інноваційні підходи до організації торговельно-технологічних процесів, що сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності та ефективності діяльності [1].

Ефективність функціонування торговельних підприємств продовольчого ринку визначається сукупністю економічних, організаційних та технологічних факторів. Серед основних із них слід виділити рівень управління товарними запасами, ефективність логістичних процесів, асортиментну політику, рівень використання інформаційних технологій та якість торговельного обслуговування споживачів. У сучасних умовах інноваційний розвиток виступає одним із ключових інструментів підвищення ефективності діяльності підприємств торгівлі.

Одним із важливих напрямів підвищення ефективності діяльності підприємств торгівлі є цифровізація бізнес-процесів. Використання сучасних інформаційних систем управління дозволяє автоматизувати процеси обліку товарів, оптимізувати управління запасами та підвищити оперативність прийняття управлінських рішень. Крім того, цифрові технології сприяють підвищенню прозорості діяльності підприємств та створюють нові можливості для аналізу споживчої поведінки [3].

Важливим напрямом розвитку торговельних підприємств є також розширення електронної комерції. Онлайн-канали продажу дозволяють підприємствам розширити ринки збуту, зменшити витрати на утримання





торговельних площ та забезпечити більш гнучку взаємодію зі споживачами. В умовах розвитку цифрової економіки електронна комерція стає одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності підприємств торгівлі [1; 5]. Крім того, підвищенню ефективності діяльності торговельних підприємств сприяє вдосконалення логістичних систем та оптимізація процесів постачання. Рациональна організація логістики дозволяє зменшити витрати обігу, підвищити швидкість товарообігу та забезпечити стабільність постачання продовольчих товарів на споживчий ринок [2].

Систематизацію основних інноваційних напрямів підвищення ефективності діяльності торговельних підприємств продовольчого ринку подано у таблиці 1.

Таблиця 1 - Систематизація інноваційних напрямів підвищення ефективності діяльності торговельних підприємств продовольчого ринку України

Напрямок інноваційного розвитку	Основний зміст інновацій	Вплив на ефективність діяльності підприємств
Технологічні інновації	Використання автоматизованих систем управління торговельними процесами, електронного обліку товарів, цифрових систем контролю запасів	Підвищення оперативності управління та скорочення витрат діяльності
Цифровізація торгівлі	Розвиток електронної комерції, використання онлайн-платформ, інтеграція офлайн та онлайн каналів продажу	Розширення ринків збуту та зростання товарообігу
Логістичні інновації	Оптимізація систем постачання, використання сучасних логістичних технологій управління товарними потоками	Скорочення витрат обігу та підвищення швидкості товарообігу
Організаційні інновації	Удосконалення управління підприємством, впровадження сучасних методів менеджменту та цифрових систем планування	Підвищення ефективності управлінських рішень
Маркетингові інновації	Використання цифрового маркетингу, програм лояльності, персоналізованих пропозицій для споживачів	Підвищення конкурентоспроможності та зростання споживчого попиту

Джерело: авторська розробка.

Важливу роль у підвищенні ефективності діяльності торговельних підприємств відіграє також залучення інвестицій у розвиток матеріально-технічної бази, впровадження сучасних торговельних технологій та модернізація торговельної інфраструктури. Використання інноваційних рішень у сфері організації торгівлі дозволяє підвищити продуктивність праці, оптимізувати витрати та покращити якість торговельного обслуговування.

Разом із тим важливим фактором підвищення ефективності діяльності торговельних підприємств є формування гнучкої асортиментної політики,





орієнтованої на сучасні потреби споживачів. В умовах трансформації споживчої поведінки та зростання вимог до якості і безпечності харчових продуктів підприємства торгівлі повинні оперативно реагувати на зміни попиту, розширювати асортимент продукції, а також активно впроваджувати нові формати обслуговування споживачів. Ефективне управління асортиментом сприяє підвищенню рівня задоволеності споживачів, зміцненню ринкових позицій підприємств та зростанню обсягів реалізації продукції [4].

Водночас сучасний розвиток торговельних підприємств значною мірою залежить від рівня їх інноваційної активності та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. В умовах воєнних та економічних викликів особливого значення набуває впровадження нових бізнес-моделей, розвиток партнерських відносин між виробниками та торговельними мережами, а також використання сучасних цифрових інструментів управління. Такі підходи сприяють підвищенню стійкості підприємств до ринкових ризиків, забезпечують ефективніше використання ресурсів та створюють передумови для довгострокового розвитку торговельної діяльності [1; 3].

Отже, підвищення ефективності діяльності торговельних підприємств продовольчого ринку України потребує комплексного впровадження інноваційних підходів до організації торговельних процесів. Поєднання цифровізації бізнес-процесів, розвитку електронної комерції, удосконалення логістичних систем та залучення інвестицій у модернізацію матеріально-технічної бази підприємств сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку в умовах сучасних економічних трансформацій.

1. Ilchuk M., Kyrychenko A., Vodnitskyi M. Development of e-commerce in Ukraine in the war and post-war conditions. *Science and Innovation*. 2023. Vol. 19, № 3. С. 3-14. URL: <https://doi.org/10.15407/scine19.03.003>
2. Ilchuk M., Kyrychenko A., Tomashevskaya O., Zanzdra A., Zanzdra A. Development of wholesale food trade in Ukraine's domestic market under martial law. *Science and Innovation*. 2025. Vol. 21, № 3. С. 67-85. URL: <https://doi.org/10.15407/scine21.03.067>
3. Коваленко О. В. Діагностика стану та інноваційної адаптації продуктового ритейлу України в кризових умовах. *Продовольчі ресурси*. 2024. 12(22). С. 234-248. URL: <https://doi.org/10.31073/foodresources2024-22-23>
4. Косар Н. С., Вінтоняк А. А. Вплив факторів маркетингового середовища на розвиток роздрібної торгівлі в Україні. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. 5(1). С. 50-59. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2023.01.050>
5. Бурка Б. О., Шкода М. С. Розвиток електронної комерції в Україні в умовах цифрової трансформації, мобільних технологій та економічної нестабільності, спричиненої військовими діями. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 6. URL: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.6.1>





МІГА ВОЛОДИМИРА, к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму,
ЛОНУХ РОСТИСЛАВ, МІЛЬКОВИЧ ОЛЕГ, здобувачі вищої освіти
Львівський інститут ПриАТ «ВНЗ «МАУП», м. Львів

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Розвиток малого та середнього бізнесу в умовах сьогодення займає неабияке місце у подоланні кризових соціально-економічних явищ держави. Спостерігаються такі тенденції, як: збільшення кількості трудового потенціалу підприємства, витрат на оплату праці, зростання фінансового результату та обсягів від реалізації продукції тощо. Для утвердження конкурентних переваг важливе місце займають інвестори, що роблять наголос на підсиленні контрольних функцій управління персоналу у процесі реалізації продукції та наданні послуг, крім того, на систематичному ціле направленому перегляді змін в потребах споживачів.

Удосконалення процесів розвитку персоналу організації в сучасних умовах передбачає такі параметри, як: орієнтація на довгостроковий успіх, побудову ефективної стратегії управління підприємством, розробка сучасної концепції кадрової політики, результативність механізму управління та прийняття управлінських рішень, раціональність, якість та швидкість прийняття таких рішень, систематична координація оцінки діяльності персоналу, орієнтири на довгостроковий успіх, а також результативність механізму управління підприємством [1].

Важливою складовою в процедурі удосконалення розвитку персоналу на підприємстві в сучасних умовах являються соціальні та кадрові показники.

До соціальних показників удосконалення процесів розвитку персоналу організації в сучасних умовах належать: сприятливий морально-психологічний клімат у колективі, належний рівень соціально-економічних гарантій, умов праці та винагород. Безпосередніми соціальними показниками суб'єктів господарювання, при цьому виступають: витрати на персонал та на його навчання, рівень середньої заробітної плати не тільки керівників, управлінців, менеджерів чи спеціалістів але й простих робітників, коефіцієнти співвідношення заробітної плати до прожиткового мінімуму, а головне – коефіцієнт щодо вирішення конфліктних ситуацій.

У системі кадрової політики підприємства важливе місце має приділятися формуванню, розвитку і удосконаленню професіоналізму трудового потенціалу, який представляє надскладний об'єкт управління та являється ключовим напрямком розвитку персоналу організації у напрямках: оцінювання та моделювання результативності діяльності та розвитку персоналу, покращення процесу управління при ефективному його використанні, впровадження інноваційно-інвестиційний підхід, методи, методики, інструменти та механізми управління кадровим потенціалом підприємства, а





також впровадження сучасного світового досвіду.

Окрім, вищенаведених показників, удосконалення процесів розвитку персоналу організації в сучасних умовах має ґрунтуватися на дослідженнях і врахуванні: фінансово-економічного ефекту для прийняття кадрових рішень при створенні умов розвитку кадрового потенціалу й покращення відповідних показників організаційно-господарської діяльності, складових елементів та оцінки результативності механізму управління персоналом підприємства, впливу не лише внутрішніх, алей зовнішніх загроз на трудову діяльність персоналу, формування ефективної команди, яка здатна відповідати за власну результативність у вклад та розвиток підприємства, ефективної оплати праці та відповідності мотивації, стимулів та винагород продуктивності праці, поінформованості кадрового потенціалу, залучення їх до процесу прийняття управлінських рішень, формування кадрового резерву, програм професійного розвитку само менеджменту персоналу, уникнення непродуктивних адміністративних витрат, удосконалення організаційної структури, доведення підприємницької діяльності суб'єкта господарювання та його структурних одиниць до рівня бажаного фінансового результату, ефективності процедур атестації, підвищення кваліфікації, впровадження інвестиційно-інноваційних програм професійного розвитку працівників підприємства, упровадження у процесі управління й виробничий процеси модернізованої спрямованості трудової активності персоналу, економічного ефекту продуктивності праці, трудомісткості робочого часу при виконанні робіт та надання послуг, а також цифровізації й автоматизації робочих місць тощо [2, с. 105].

Потужним інструментом удосконалення процесів розвитку персоналу організації в сучасних умовах є метод бенчмаркінгу (benchmarking), як процес стандартного пошуку економічно ефективного конкурента для порівняння та аналізу у процесі переймання передових практик та методів роботи. Головними етапами процесу бенчмаркінгу визначено: вибір аспектів управлінської діяльності, які потребують оцінки діяльності персоналу на підприємстві у сучасних умовах, вибір партнерів щодо порівняння при ідентифікації підприємства і його структурних одиниць, які досягли передових результатів у відповідній галузі, порівняння показників, як аналіз даних та виявлення розмірів між власними й передовими показниками діяльності персоналу, збір й аналіз даних для одержання інформації щодо функціонування суб'єктів господарювання – партнерів чи конкурентів, а також розробка плану удосконалення кадрової політики підприємства, яка скерована на виявлення заходів з усунення розривів й підвищення результативності діяльності персоналу [3, с. 328].

Отже, удосконалення процесів розвитку персоналу організації в сучасних умовах охоплює комплексний аналіз результативності й обґрунтованості управлінських рішень, у тому числі, щодо ефективності в управлінні, створенні, обґрунтуванні та використанні інтелектуальних ресурсів трудового потенціалу. Таке удосконалення передбачає зайняття лідерських позицій на ринку за





рахунок мотивації, стимулювання, формування, розвитку та удосконалення професіоналізму трудового персоналу організації на основі соціально-економічних та кадрових показників, а також методів бенчмаркінгу.

1. Бугас В.В., Наumenко О.М. Трудовий потенціал підприємства: сутність та структура. Ефективна економіка. 2018. №1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?n=1&y=2018>
2. Марценюк Л. В. Розвиток трудового потенціалу як основний елемент підвищення ресурсного потенціалу підприємства. Economic journal Odessa polytechnic university. 2020. №2(12). С. 102-107.
3. Ушкальов В.В. Особливості оцінки ефективності процесу розвитку персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 23. С. 326-329.





МІРОШНИЧЕНКО ІНГА, к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту авіаційної діяльності,
Українська державна льотна академія, м. Кропивницький

ІННОВАЦІЙНІ ЧИННИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АВІАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Повоєнне відновлення економіки України супроводжується необхідністю глибокої модернізації стратегічних галузей, серед яких авіаційна займає особливе місце. Руйнування інфраструктури, обмежені фінансові ресурси та посилення глобальної конкуренції зумовлюють потребу в нових підходах до розвитку підприємств авіаційної галузі. У цих умовах інновації виступають ключовим чинником забезпечення сталого функціонування галузі, її адаптації до сучасних викликів та інтеграції у світовий економічний простір [1, с. 112].

Авіаційна галузь є високотехнологічним сектором, розвиток якого безпосередньо залежить від рівня впровадження інноваційних рішень. У період повоєнного відновлення особливого значення набувають технологічні, управлінські та інфраструктурні інновації, здатні забезпечити відновлення виробничих потужностей і формування основ для довгострокового зростання (рис. 1). Саме інноваційний розвиток дозволяє поєднати економічні інтереси підприємств із завданнями екологічної безпеки та соціальної стабільності.

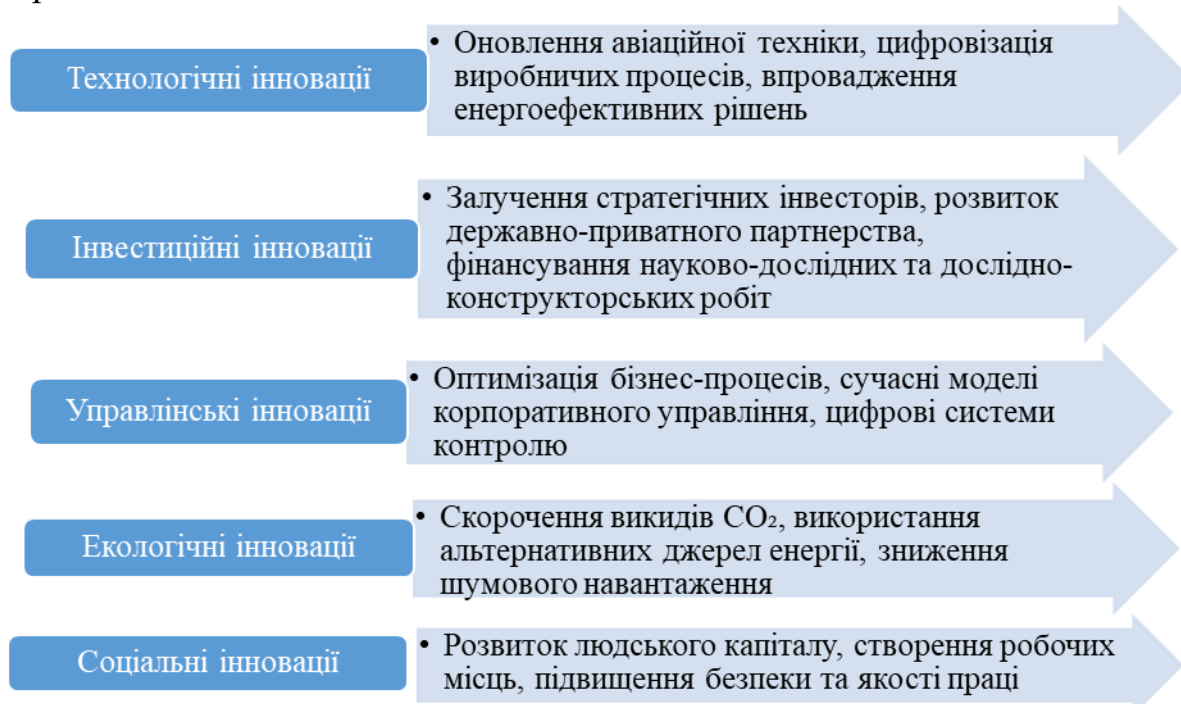


Рис. 1. Інноваційні чинники сталого розвитку підприємств авіаційної галузі [1, с. 112-113], [2, с. 76-77].

Представлені на рис. 1 інноваційні чинники свідчать про необхідність системного підходу до розвитку підприємств авіаційної галузі, який поєднує технологічне оновлення з ефективною інвестиційною політикою, сучасними





моделями управління та дотриманням принципів екологічної й соціальної відповідальності. Реалізація зазначених напрямів створює передумови для відновлення повного виробничого циклу авіації, підвищення стійкості підприємств до зовнішніх викликів та інтеграції авіаційної галузі України у глобальний економічний простір у післявоєнний період.

Насамперед ідеться про технологічні інновації, спрямовані на оновлення авіаційної техніки, впровадження цифрових систем управління, автоматизацію виробничих процесів і використання енергоефективних технологій. Такі заходи сприяють підвищенню продуктивності, зниженню експлуатаційних витрат та скороченню негативного впливу на довкілля.

Важливу роль відіграють організаційні та управлінські інновації, пов'язані з оптимізацією бізнес-процесів, розвитком людського капіталу та посиленням взаємодії з міжнародними партнерами. Інвестиційна підтримка інноваційних проєктів у повоєнний період створює передумови для відновлення повного виробничого циклу авіації та формування конкурентних переваг підприємств на світових ринках.

Крім того, впровадження інноваційних підходів також сприяє досягненню соціальних ефектів, зокрема створенню нових робочих місць, підвищенню рівня безпеки праці та розвитку професійних компетенцій персоналу.

Отже, вагоме значення мають інвестиційні, управлінські, екологічні та соціальні інновації, які формують комплексну основу для відновлення конкурентоспроможності авіаційних підприємств та забезпечення їх довгострокового розвитку в умовах повоєнної трансформації економіки України.

Таким чином, можна зробити висновок, що інноваційні чинники є визначальними для сталого розвитку підприємств авіаційної галузі в умовах повоєнного відновлення. Їх комплексне впровадження забезпечує відновлення виробничого потенціалу, підвищення конкурентоспроможності та формування основ для довгострокового економічного зростання. Орієнтація на інноваційний шлях розвитку дозволяє авіаційній галузі не лише подолати наслідки війни, а й стати важливим драйвером модернізації національної економіки України.

1. Мірошніченко І.С. Вплив військових дій на інноваційно-інвестиційний потенціал авіаційної галузі України. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: Матеріали чотирнадцятої міжнар. наук.-практ. конф., 12 вересня 2025 р.* Одеса: ОНЕУ, 2025. С. 112-113. URL:

<https://drive.google.com/file/d/1Y9UYlaKzvHvNNzQW4AEHGRB8CxSgOBpq/view>

2. Бондар Ю., Мірошніченко І. Вплив інноваційних процесів на конкурентоспроможність підприємства. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні. Матеріали VIII міжнар. наук.-практ. конф. 6-7 березня 2025 року: збірник наукових праць.* Вінниця: ВНТУ, 2025. С. 76-78. URL:

<https://press.vntu.edu.ua/index.php/vntu/catalog/view/890/1555/2862-2>





МІСЮК ВІКТОРІЯ, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **САВРАС ІРИНА**, к.е.н, доцентка,
доцентка кафедри менеджменту,
Львівський торговельно-економічний університет

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Корпоративна культура є важливим елементом системи управління сучасною організацією, що включає сукупність цінностей, норм, переконань та моделей поведінки, які поділяють члени колективу та які впливають на внутрішню організацію праці й поведінку у зовнішньому середовищі [1, с.350]. Вона формує морально-психологічний клімат, поведінкові стандарти працівників та корпоративну ідентичність, що є основою тривалої конкурентної позиції на ринку.

У сучасних економічних умовах глобалізації, цифровізації та жорсткої конкуренції, корпоративна культура є не лише соціальним феноменом, але й стратегічним ресурсом організації. Здатність підприємства адаптувати свою корпоративну культуру до викликів ринку та внутрішніх змін значною мірою визначає її ефективність у досягненні стратегічних цілей, зокрема конкурентоспроможності.

Корпоративна культура охоплює систему цінностей і норм, що регулюють поведінку працівників і формують основні принципи внутрішньої взаємодії та зовнішнього сприйняття організації. Вона включає цінності, ритуали, традиції, правила поведінки та стилі управління, що тісно пов'язані з корпоративною ідентичністю підприємства.

Основними складовими корпоративної культури є:

- цінності та переконання, які відображають пріоритети та стандарти поведінки в організації.
- нормативні структури, що визначають прийнятну поведінку і стандарти взаємодії.
- символи та ритуали, що укріплюють корпоративну ідентичність та сприяють згуртованості команди.
- стиль управління, що визначає, як приймаються рішення і як відбувається взаємодія між рівнями управління [2, с.350].

Корпоративна культура не є статичною; вона змінюється під впливом внутрішніх потреб організації та зовнішнього середовища. Сильна корпоративна культура формується протягом тривалого часу, охоплюючи як формальні, так і неформальні елементи організації.

Однією з основних переваг сильної корпоративної культури є її вплив на конкурентоспроможність підприємства. Конкурентоспроможність визначає здатність організації ефективно працювати в умовах конкуренції, генерувати інновації, залучати та утримувати таланти, адаптуватися до змін у бізнес-середовищі.





Дослідження сучасних авторів свідчать, що корпоративна культура не лише відображає внутрішні відносини, а й сприяє формуванню конкурентних переваг через такі механізми:

- *підвищення мотивації персоналу* – культура, що підтримує розвиток, довіру та взаємоповагу, підсилює залученість працівників;
- *сприяння інноваціям* – культура, орієнтована на розвиток та творчість, стимулює створення нових ідей і продуктів;
- *покращення комунікації* – прозора культура управління сприяє обміну інформацією та оперативному прийняттю рішень;
- *формування позитивного іміджу* – організації з чіткими цінностями і доброчесними стандартами мають кращу репутацію серед клієнтів, партнерів та інвесторів.

Сучасні наукові публікації підкреслюють, що корпоративна культура виступає стратегічним фактором конкурентоспроможності та сталого розвитку компанії [1, с.352]. Вона здатна забезпечити адаптивність організації до викликів зовнішнього середовища, підвищити ефективність діяльності та зробити внутрішні процеси більш узгодженими і цілеспрямованими.

Крім того, корпоративна культура впливає на розвиток інновацій як важливого ресурсу конкурентоспроможності. Організації з високим рівнем культурної підтримки креативності та вдосконалення мають кращі результати у впровадженні нових продуктів та процесів, що дозволяє їм випереджати конкурентів у мінливих ринкових умовах.

Ефективність управління корпоративною культурою багато в чому визначається здатністю керівництва організації створювати та підтримувати ефективні канали комунікації на всіх рівнях управління. Це включає не лише своєчасну передачу інформації, але й забезпечення зворотного зв'язку, що дозволяє працівникам відчувати себе частиною корпоративної спільноти та брати активну участь у формуванні ціннісних і поведінкових орієнтирів організації. Успішні керівники повинні приймати стратегічно обґрунтовані рішення, які повністю відповідають цінностям, нормам та корпоративним принципам, закріпленим у культурі компанії, адже саме ці рішення визначають тривалу ефективність внутрішніх процесів і стійкість організації на ринку.

Ефективне управління корпоративною культурою передбачає системний підхід, який включає:

- аналіз існуючих цінностей та поведінкових моделей;
- розробку стратегій культурної трансформації;
- підтримку лідерства, яке демонструє бажані культурні моделі;
- залучення працівників до побудови корпоративних норм та стандартів.

Такий підхід сприяє формуванню згуртованого колективу, підсилює внутрішню взаємодію між співробітниками та сприяє досягненню організаційних цілей. Впровадження корпоративної культури має враховувати особливості структури кожної окремої організації та рівень її розвитку.

Основним інструментом для забезпечення системного підходу до





управління корпоративною культурою є системний аналіз, що дозволяє комплексно оцінювати внутрішнє середовище організації, виявляти сильні та слабкі сторони, а також прогнозувати наслідки управлінських рішень. Завдяки цьому керівництво отримує можливість формувати оптимальні стратегії розвитку та визначати конкретні заходи для підтримки бажаних культурних практик у компанії [3, с.140].

Управлінська система, яка відповідає сучасним вимогам ефективності, має бути логічно інтегрована в організаційну структуру підприємства. Вона повинна працювати не ізольовано, а органічно поєднуватися з усіма підсистемами компанії, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей і вирішення повсякденних управлінських завдань. Така інтеграція дозволяє системі виконувати роль спеціалізованого механізму управління, який не лише координує діяльність працівників, а й формує умови для розвитку корпоративної культури, підвищення мотивації персоналу та створення стійких конкурентних переваг підприємства.

Отже, корпоративна культура є важливим стратегічним інструментом менеджменту організації, що дозволяє підвищити її конкурентоспроможність у складних ринкових умовах. Вона формує основу для мотивації персоналу, сприяє інноваційності, забезпечує ефективну комунікацію та створює позитивний імідж організації, є дієвим інструментом стратегічного менеджменту, який сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації.

Ефективне управління корпоративною культурою передбачає комплексну взаємодію між стратегічним плануванням, системним аналізом і практичною реалізацією управлінських рішень, що забезпечує гармонійне поєднання цінностей, норм і поведінкових моделей усередині організації, сприяючи її довгостроковій ефективності та конкурентоспроможності

Сильна корпоративна культура забезпечує узгодженість між корпоративними цілями та поведінкою працівників, сприяє адаптації до змін та підсилює здатність організації до довгострокового розвитку. Організації, які свідомо працюють над формуванням своєї культури, отримують стабільні конкурентні переваги та підвищують шанси на успіх у сучасному глобальному бізнес-середовищі.

1. Шпильова В., Білик В., Романенко М. Корпоративна культура як чинник стратегічного розвитку підприємства: сучасні підходи та інструменти формування. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. №(2). С.349–356. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-44>.

2. Качмала В.І., Фонотова О.В. Ефективність управління підприємством в контексті формування корпоративної культури. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 1(35). С. 56-61. URL: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2021.015661>.

3. Федотова І.В., Бочарова Н.А., Рахваль-Мюллер А. Система управління корпоративною культурою: сучасні підходи та стратегічні перспективи. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. №1(15). С.138-151. URL: <https://doi.org/10.32750/2025-0112>.





МІЩЕНКО АНТОН, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ТУРЧІНА СВІТЛАНА**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової,
Сумський національний аграрний університет, м. Суми

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ УСТАНОВ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ

В умовах глибоких трансформацій національної економіки, спричинених воєнним станом і необхідністю відбудови країни, зростає актуальність ефективного розвитку галузі фізичної культури та спорту. Це зумовлює потребу у впровадженні нових управлінських підходів, серед яких провідне місце займає стратегічне управління інвестиційними проєктами. Саме воно забезпечує узгодження поточних рішень із перспективними цілями, сприяє стабільності функціонування установ і створює підґрунтя для їх тривалого розвитку [1].

Галузь фізичної культури і спорту відіграє значущу роль у соціально-економічному розвитку, оскільки впливає на популяризацію здорового способу життя, сприяє розкриттю людського потенціалу та формує позитивний образ держави на міжнародній арені. Разом із тим функціонування багатьох установ у цій сфері ускладнюється через обмежені фінансові можливості, застарілу матеріально-технічну інфраструктуру та недостатній рівень залучення інвестицій. У зв'язку з цим виникає потреба у впровадженні сучасних підходів до управління їх розвитком, серед яких особливе значення має використання проєктного підходу.

У сучасних умовах розвитку установ особливого значення набуває стратегічна орієнтація управління інвестиційними проєктами, яка передбачає комплексне охоплення всіх стадій їх життєвого циклу - від обґрунтування та планування до реалізації й подальшого контролю результатів. Такий підхід базується на узгодженні інвестиційних рішень із довгостроковими цілями розвитку організації та врахуванні зовнішніх і внутрішніх чинників впливу. На відміну від традиційної практики управління, що переважно зосереджується на досягненні поточних показників, стратегічний підхід спрямований на забезпечення стійкого розвитку через підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу, формування тривалих конкурентних позицій і досягнення відчутного соціального результату.

Ключовою складовою стратегічного управління виступає формування інвестиційних проєктів, що узгоджуються з пріоритетними напрямками розвитку установ сфери фізичної культури і спорту. Зміст таких ініціатив може охоплювати оновлення та технічне переоснащення спортивних об'єктів, запровадження енергоощадних рішень, цифрову трансформацію управлінських процесів, розширення спектра спортивних послуг, а також активізацію залучення різних груп населення до фізичної активності. Впровадження





подібних заходів створює передумови для покращення якості надання послуг і зміцнення конкурентних позицій відповідних установ [2, с. 74].

Особливу роль у процесі стратегічного управління відіграє інвестиційне забезпечення. Джерелами фінансування інвестиційних проєктів можуть виступати бюджетні кошти, гранти міжнародних організацій, приватні інвестиції, а також механізми державно-приватного партнерства. Ефективне поєднання цих джерел дозволяє суттєво зменшити фінансові ризики та забезпечити стабільність реалізації проєктів.

Не менш важливим аспектом є управління ризиками, що супроводжують інвестиційні проєкти. До основних ризиків належать фінансові, організаційні, інституційні та зовнішні ризики, пов'язані з нестабільністю економічного середовища. У зв'язку з цим доцільним є впровадження системи ризик-менеджменту, яка передбачає ідентифікацію, оцінку та мінімізацію можливих загроз на всіх етапах реалізації проєкту.

У контексті сталого розвитку важливо враховувати не лише економічну ефективність інвестиційних проєктів, а й їх соціальний та екологічний вплив. Зокрема, проєкти у сфері фізичної культури та спорту мають сприяти покращенню якості життя населення, підвищенню рівня фізичної активності та формуванню здорового суспільства. Водночас впровадження енергоефективних рішень та раціональне використання ресурсів забезпечує екологічну складову сталого розвитку.

Застосування стратегічних підходів до управління інвестиційними проєктами доцільно розглядати на прикладі функціонування державних установ, зокрема центрів олімпійської підготовки, де потреба в системних змінах є особливо відчутною. Для таких організацій актуальним є формування інтегрованих інвестиційних програм, що охоплюють оновлення та технічне вдосконалення матеріально-технічної бази, розширення й модернізацію тренувальних потужностей, розвиток професійних компетентностей персоналу, а також запровадження сучасних управлінських інструментів. Реалізація подібних заходів створює умови не лише для підвищення результативності діяльності установи, а й для зміцнення її позицій у національному та міжнародному спортивному середовищі.

Окремого значення набуває впровадження цифрових рішень у процес управління інвестиційними проєктами. Використання інформаційно-аналітичних систем дає змогу забезпечити більш якісне планування, постійний моніторинг виконання та об'єктивне оцінювання досягнутих результатів. Це, своєю чергою, підвищує відкритість управлінських процесів, сприяє раціональному використанню ресурсів і забезпечує прийняття виважених управлінських рішень.

Таким чином, стратегічне управління інвестиційними проєктами виступає визначальним інструментом забезпечення сталого розвитку установ фізичної культури та спорту. Його практична реалізація сприяє оновленню інфраструктури, покращенню якості послуг, активізації інвестиційної





діяльності та досягненню суспільно важливих результатів. Поєднання стратегічного бачення з проєктним підходом формує підґрунтя для довгострокового розвитку установ і підвищує їх здатність ефективно реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища.

Таким чином, формування дієвої системи стратегічного управління інвестиційними проєктами виступає необхідною умовою сталого розвитку установ фізичної культури та спорту, підвищення їхньої ролі у соціально-економічному розвитку суспільства та зміцнення людського потенціалу країни.

1. Забарна Е. Інноваційні інвестиції як забезпечення сталого розвитку регіонів України у поствоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-103>
2. Цимбалюк Ірина, Павліха Наталія, Цимбалюк Сергій Сталий розвиток спортивно-оздоровчої сфери регіону заради миру та безпеки: монографія. Луцьк: Вежа-Друк, 2022. 252 с.





МОСІЙЧУК ІРИНА к.е.н., доцент кафедри економіки, менеджменту, маркетингу та готельно-ресторанної справи,
Житомирський державний університет імені Івана Франка, м. Житомир

«ЗЕЛЕНІ» ІНВЕСТИЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах глобальної екологічної нестабільності, кліматичних змін та посилення регуляторних вимог підприємства змушені адаптувати свою діяльність до нових стандартів ведення бізнесу. Зростання ролі екологічної відповідальності та сталості спричинило активізацію процесів екологізації інвестиційної діяльності. Зелені інвестиції стають не лише інструментом зменшення негативного впливу на довкілля, але й важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Зелені інвестиції – це вкладення капіталу у проекти, орієнтовані на екологічну безпеку: підвищення енергоефективності виробництва, перехід на відновлювані джерела енергії, впровадження принципів циркулярної економіки та скорочення обсягів викидів парникових газів. Діапазон таких вкладень є надзвичайно широким – він охоплює як спорудження генеруючих потужностей на основі сонячної, вітрової та інших видів чистої енергії, так і модернізацію систем поводження з відходами, розвиток екологічного транспорту й раціональне використання земельних ресурсів.

Відмінною рисою зелених інвестицій є їхня подвійна природа: вони одночасно слугують інструментом екологічної відповідальності та джерелом економічної вигоди для підприємства. На відміну від традиційних капіталовкладень, ефект від «зелених» проектів виявляється не лише у фінансових показниках, а й у зниженні регуляторних ризиків, зміцненні ринкових позицій та підвищенні довіри з боку інвесторів і споживачів. Саме тому в сучасній економічній літературі зелені інвестиції дедалі частіше розглядаються не як додаткове навантаження на бізнес, а як стратегічний актив, що забезпечує сталу конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

У міжнародній практиці зелені інвестиції тісно пов'язані з концепцією ESG (Environmental, Social, Governance), яка передбачає інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських критеріїв у діяльність підприємства. Вагомий вплив на розвиток зеленого фінансування має політика Європейський Союз щодо впровадження Європейського зеленого курсу (European Green Deal), що стимулює підприємства до переходу на екологічно безпечні технології та суттєво обмежує доступ на ринок ЄС для компаній із незадовільними екологічними показниками. Для України, що прагне до євроінтеграції, це означає необхідність прискореного переходу на «зелені» стандарти як умови збереження зовнішньоекономічної конкурентоспроможності.

Наслідки світової фінансової кризи 2008-2009рр. стали ідеальною точкою відліку міжнародного піднесення “зеленої” економіки, що підштовхнули світове експертне співтовариство до перегляду традиційних моделей





економічного розвитку [2, с. 14]. Саме тоді провідні держави та міжнародні організації усвідомили, що відновлення економіки через «зелений» стимул не лише мінімізує ризики екологічної деградації, а й формує нові джерела зростання, зайнятості та інновацій.

Захід «Європейський Союз для довкілля» (EU4Environment) є ключовою регіональною програмою, що фінансується ЄС і спрямована на допомогу країнам Східного партнерства (зокрема Україні) у збереженні їхнього природного капіталу та підвищенні екологічного добробуту людей [3]. Програма сприяє впровадженню міжнародних стандартів екологічного управління, розбудові ринку «зелених» фінансових інструментів та підтримці підприємств у розробленні та реалізації екологічно відповідальних інвестиційних стратегій.

Аналіз динаміки надходження заявок на реалізацію екологічних проєктів свідчить про суттєву трансформацію інвестиційного ландшафту протягом 2013–2024 років (рис. 1).

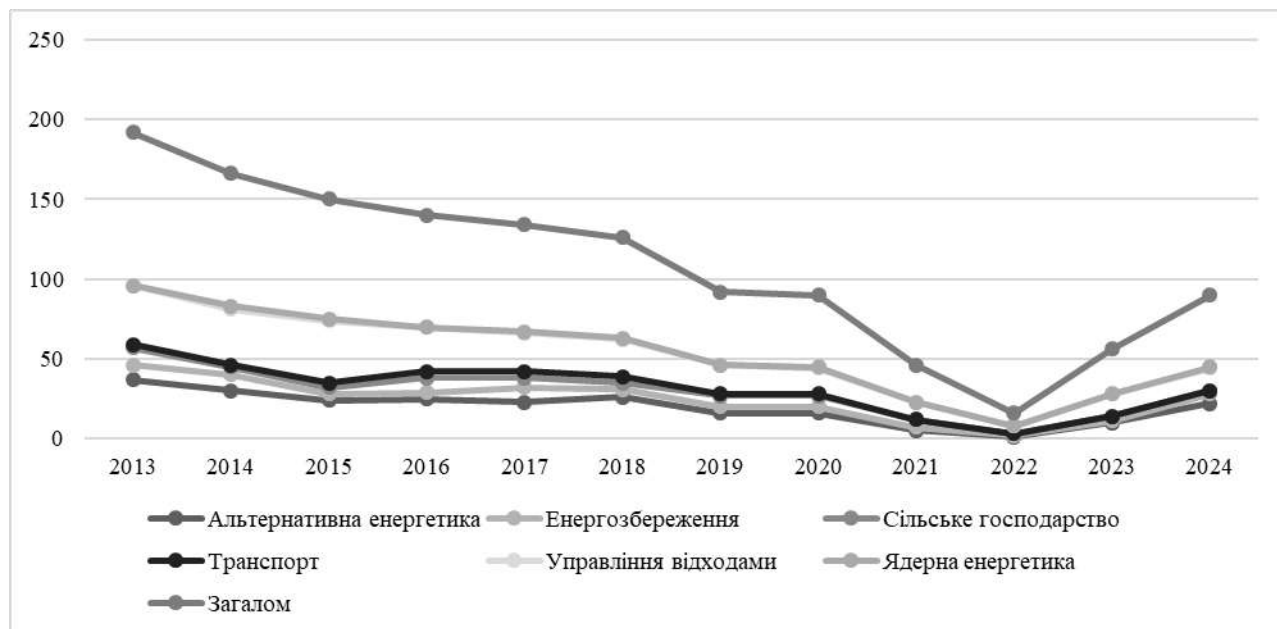


Рис. 1. Динаміка подачі заявок патентів на винаходи в сфері зелених технологій за галузями та темп приросту/зменшення рік до року
Джерело: побудовано автором на основі [1]

Початковий період (2013–2018 рр.) характеризувався високою активністю з поступовим зниженням темпів, досягнувши критичного мінімуму у 2022 році (лише 8 заявок), що безпосередньо відображає негативний вплив глобальних та регіональних криз – зокрема пандемії COVID-19 та повномасштабного військового вторгнення – на інвестиційну спроможність підприємств. Проте дані за 2023–2024 роки демонструють стрімке відновлення: кількість заявок зросла на 250% у 2023 році та ще на 60,7% у 2024 році, що свідчить про формування стійкого тренду реінвестування в екологічні інновації





навіть в умовах воєнного часу. Пріоритетними напрямками інвестування залишаються альтернативна енергетика та управління відходами, які сумарно генерують понад 70% усіх ініціатив у поточному році. Така тенденція підтверджує, що попри існуючі бар'єри – фінансові, регуляторні та безпекові – підприємства дедалі частіше розглядають «зелені» інвестиції як ключовий інструмент адаптації, диверсифікації ризиків та відновлення своєї конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішніх ринках.

З точки зору підвищення конкурентоспроможності, «зелені» інвестиції забезпечують підприємствам цілий комплекс довгострокових переваг. По-перше, впровадження енергоефективних технологій і відновлюваних джерел енергії суттєво знижує операційні витрати, підвищуючи рентабельність у довгостроковій перспективі. По-друге, відповідність екологічним стандартам відкриває доступ до нових ринків, зокрема ринків ЄС, де «зелені» вимоги до постачальників постійно посилюються. По-третє, ESG-репутація стає критерієм оцінки для інституційних інвесторів, що полегшує залучення капіталу на вигідних умовах. Нарешті, екологічно відповідальна діяльність формує позитивний імідж підприємства серед споживачів, партнерів та громади, зміцнюючи його ринкові позиції.

Україна взяла курс на кліматичну нейтральність до 2060 року відповідно до найпрогресивніших світових стратегій. Проте наразі є 60-ою в рейтингу екологічної ефективності серед 150 країн [4, с. 146], що свідчить про значний невикористаний потенціал екологічної модернізації. Інтеграція принципів сталого розвитку в інвестиційну стратегію підприємства сприяє формуванню інноваційної моделі зростання та забезпечує його адаптивність до глобальних викликів.

Таким чином, зелені інвестиції слід розглядати не лише як витрати на екологічну відповідальність, а як комплексний інструмент забезпечення економічної стійкості, інноваційного розвитку та довгострокової конкурентоспроможності підприємств в умовах переходу до низьковуглецевої економіки.

1. Зелені технології, інновації та інтелектуальна власність в Україні. URL: <https://nipo.gov.ua/wp-content/uploads/2026/02/infozvit-zeleni-tech-022026.pdf>
2. «Зелені» інвестиції у сталому розвитку: світовий досвід та український контекст. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2019_ZELEN_INVEST.pdf
3. Зелені інвестиції та фінанси. URL: <https://www.eu4environment.org/uk/areas-of-work/green-investment-and-finance/>
4. Чала В.С., Орловська Ю.В., Глущенко А.В. Європейські практики інвестування зеленого будівництва: Підручник Д.: ПДАБА. 2023. 148 с.





ОГІЄНКО АНТОН, здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня

Науковий керівник – **МИКИТАСЬ АРКАДІЙ**, д.екон.наук, проф., професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Державний біотехнологічний університет, м. Харків

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ДЕТЕРМІНАНТИ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ

Український аграрний сектор сьогодні перебуває під подвійним тиском світових і внутрішніх викликів. З одного боку, пандемія COVID-19, глобальні «виклики енергії» та кліматичні аномалії у 2020-2022 роках спричинили перебої у ланцюгах постачання і коливання світових цін на продукти харчування. З іншого боку, повномасштабне вторгнення РФ у 2022 році призвело до значного зниження виробництва в Україні: агропідприємства втратили частину посівних площ (7% зменшення оброблюваної площі у 2024 році порівняно з 2023) і зазнали пошкоджень інфраструктури, систем зрошення та логістичних шляхів. За оцінкою FAO, понад 80% агровиробників в зонах активних бойових дій повідомили про зниження врожайності, а 81% сільгосппідприємств стикнулися з перебоями в енергопостачанні, що суттєво загостило фінансові втрати [3].

Під сталим розвитком агропідприємства розуміють процес одночасного забезпечення стабільного економічного зростання, екологічної безпеки і соціального добробуту. Для вимірювання сталості застосовують комплексні мультидисциплінарні показники (індекси ESG тощо). Оцінка сталого розвитку включає наступні етапи: визначення цілей, збір даних, розрахунок показників та їх інтерпретацію. Також вважається, що діяльність стабільна, якщо інтегральний індекс перевищує певну порогову шкалу (наприклад, якщо показник більший за 0,75 – високий рівень розвитку) [2].

Крім того, ключовими внутрішніми елементами стійкості підприємства є: фінансова складова (прибутковість, ефективність ресурсів), виробнича та маркетингова складові (продуктивність, диверсифікація продукції), інвестиційна складова (відсоткова частка інвестицій у відновлювані технології) та соціальна складова (умови праці, зайнятість, корпоративна відповідальність) [2]. Ефективне внутрішнє управління цими сферами є базисом стабільності бізнесу, що підтверджують. Водночас держава має запроваджувати «прогресивні регулятори» – сучасні економічні й правові інструменти підтримки сталого розвитку та адаптивні програми в аграрному секторі [4].

У таблиці 1 наведені типові показники стійкості для агропідприємства в економічному, екологічному, соціальному та управлінському вимірах, а також орієнтовні цільові значення чи бенчмарки, які часто використовуються в міжнародній практиці (наприклад, в нормах ЄС або галузевих стандартах).





Таблиця 1 - Ключові індикатори стійкого розвитку агропідприємства

Категорія	Ключовий показник	Орієнтовні значення або цілі
Економічні	Прибутковість (рентабельність активів, ROI), чиста маржа, продуктивність праці, коефіцієнт заборгованості.	Позитивна прибутковість (5-10 %), зростання рентабельності та продуктивності праці, зниження фінансового важеля.
Екологічні	Інтенсивність викидів парникових газів на одиницю продукції; використання добрив і пестицидів на гектар; водо- та енергоефективність; відновлювані джерела енергії.	Зниження викидів парникових газів, зниження норми внесення хімії, збільшення частки відновлюваних джерел енергії.
Соціальні	Рівень оплати праці на 1 робітника, зайнятість у сільському господарстві, умови праці (травматизм, безпека), інвестування в людський капітал, гендерна рівність.	Конкурентна зарплата; зростання частки висококваліфікованих кадрів; низький рівень виробничого травматизму; індекс задоволення працівників (мінімум 8 з 10).
Управлінські	Наявність стратегії сталого розвитку; екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності підприємства; звітність за міжнародними стандартами, сертифікація (ISO, GlobalGAP тощо); ступінь інтеграції цифрових технологій.	Повноцінна звітність за міжнародними стандартами (наприклад, SASB), наявність офіційної політики корпоративної соціальної відповідальності; впровадження систем управління якістю та екологією; аудит стійкості.

Джерело: сформовано автором за [2; 3]

Отже, серед ключових детермінант сталого розвитку аграрних підприємств можна виділити наступні:

1. Кліматичні зміни – глобальне потепління призводить до скорочення врожайності – наприклад, підвищення середньої температури на 1 °C може знизити обсяг агровиробництва приблизно на 10%. За останні десятиліття в Україні середня температура підвищилася майже на 1,5 °C, спостерігається нерівномірний розподіл опадів і збільшення посух – усе це створює додаткові ризики для полів і тваринництва [1; 4].

2. Військовий конфлікт і безпека – бойові дії руйнують інфраструктуру (дороги, мости, склади), призводять до мінування земель і знищення зернових сховищ. FAO повідомляє, що 18% агровиробників (38% у прифронтових регіонах) мають угіддя, забруднені мінами та уламками, що вимагає дорогого й небезпечного розмінування [3]

3. Ціни на ресурси та збільшення витрат – стрімке зростання цін на пальне, мінеральні добрива і логістику після 2021 року призвело до значного тиску на рентабельність агропідприємств. За оцінками FAO, понад 86% виробників (як рослинництва, так і тваринництва) у 2024 р. відзначили різке зростання виробничих витрат, що призвело до зменшення прибутковості (навіть без





урахування зменшення врожайності) [3].

Додатковими зовнішніми факторами сталого розвитку аграрних підприємств є [4; 5]:

- постачання та ланцюги створення вартості (обмежений доступ до добрив, насіння і засобів захисту спричиняє дефіцити);
- енергетична безпека (перебої з електропостачанням викликають зупинки виробництва та збитки);
- трудові ресурси (нестача робочої сили через мобілізацію і міграцію знижує виробничі можливості);
- доступ до фінансів (висока вартість кредитів і невизначеність інвестицій стримують розвиток);
- технологічний розвиток (впровадження цифрових рішень і точного землеробства підвищує стійкість);
- державна політика (гармонізація з нормами Європейського Союзу сприяє екологізації та стабілізації);
- торгівля (експортні обмеження та зміни світових ринків впливають на попит і ціни).

Взаємодія зазначених чинників формує безпековий вимір аграрного сектору. Україна є важливою ланкою міжнародних продовольчих ланцюгів, тому скорочення експортного потенціалу негативно впливає на глобальну продовольчу безпеку, тоді як внутрішня залежить від стабільності виробництва. Війна загострила регіональні диспропорції та соціально-економічну напругу, що актуалізує визначення стратегічних пріоритетів розвитку галузі, зокрема підтримку внутрішнього виробництва, розвиток локальних продовольчих систем і зміцнення аграрного потенціалу. Це зумовлює необхідність формування інтегрованих державних політик на засадах сталого розвитку та відновлення сільських територій.

1. Maja M.M., Ayano S.F. The impact of population growth on natural resources and farmers' capacity to adapt to climate change in low-income countries. *Earth Systems and Environment*. 2021. №5. P. 271-283. <https://doi.org/10.1007/s41748-021-00209-6>
2. Zhao X., Yao G., Vishwakarma S., Dalin C., Komarek A., Kanter D., Davis K.F., Pfeifer K., Zhao J., Zou T. Quantitative assessment of agricultural sustainability reveals divergent priorities among nations. *One Earth*. 2021. №4(9), P. 1262-1277. <https://doi.org/10.1016/j.oneear.2021.08.012>
3. Food and Agriculture Organization of the United Nations. The state of food and agriculture. 2023. <https://www.fao.org>
4. Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine. Agricultural sector of Ukraine. 2026. <https://minagro.gov.ua>
5. State Statistics Service of Ukraine. Agriculture statistics. 2026. <https://stat.gov.ua>





ОЛИВКО ЗОРЯНА, здобувач вищої освіти

Науковий керівник - **ФЕДИНЕЦЬ НАТАЛІЯ**, к.е.н, доцент,

доцент кафедри менеджменту,

Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ: ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ РОЗВИТКУ

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується динамічними трансформаційними процесами, зумовленими цифровізацією економіки, глобалізаційними викликами, посиленням конкуренції та швидкими змінами на ринку праці. У таких умовах людський капітал стає ключовим стратегічним ресурсом організацій, а ефективне управління персоналом - визначальним чинником їхньої конкурентоспроможності та стійкості. Традиційні підходи до кадрової роботи дещо втрачають актуальність, поступаючись місцем інноваційним методам і технологіям, що забезпечують гнучкість, адаптивність і орієнтацію на розвиток.

Інструментарій управління персоналом у сучасних умовах зазнає суттєвої трансформації під впливом цифрових технологій, автоматизації бізнес-процесів, впровадження HR-аналітики, дистанційних форматів роботи та нових моделей організаційної культури. Інноваційні підходи передбачають використання сучасних інформаційних систем управління персоналом (HRM-систем), технологій штучного інтелекту, електронного рекрутингу, онлайн-навчання, гейміфікації, систем оцінювання компетентностей і результативності на основі даних.

Особливої актуальності набуває формування комплексного методичного інструментарію, який поєднує стратегічне планування потреб у персоналі, управління талантами, розвиток компетентностей, мотиваційні механізми та систему оцінювання ефективності праці. Інноваційні технології розвитку персоналу сприяють підвищенню залученості працівників, формуванню корпоративної культури безперервного навчання та зміцненню організаційної стійкості.

Таким чином, дослідження методичного інструментарію управління персоналом в умовах сьогодення з урахуванням інноваційних підходів і технологій розвитку є надзвичайно актуальним та має важливе теоретичне й практичне значення. Воно спрямоване на обґрунтування сучасних механізмів удосконалення кадрової політики організацій і формування ефективної системи управління людськими ресурсами в умовах постійних змін.

В умовах війни управління персоналом стикається з безпрецедентними викликами, що ускладнюють стабільну діяльність підприємств. Однією з найгостріших проблем є кадровий дефіцит через мобілізацію, міграцію та релокацію працівників, що змушує компанії перерозподіляти обов'язки, залучати менш досвідчених співробітників або проводити їх перекваліфікацію.

Серйозним викликом є психоемоційне вигорання та посттравматичний





стрес працівників, спричинені небезпекою, невизначеністю й фінансовою нестабільністю. Це знижує концентрацію та продуктивність, тому керівники мають забезпечувати не лише організацію роботи, а й психологічну підтримку колективу.

Проблемами залишаються порушення комунікації та координації через перебої з електропостачанням, інтернетом і віддалений формат роботи. Змішані команди потребують цифрових інструментів управління, чіткого планування та більшої автономності працівників.

Нестабільні умови праці, повітряні тривоги, логістичні труднощі та зниження платоспроможності клієнтів зумовлюють падіння продуктивності й ускладнюють збереження конкурентоспроможності. Водночас фінансові обмеження змушують підприємства скорочувати витрати, що обмежує можливості мотивації та розвитку персоналу.

Додатковими викликами є підвищені ризики для безпеки працівників і необхідність швидкої адаптації до змін законодавства та економічних умов воєнного стану [2]. Отже, ефективне управління персоналом у цей період потребує гнучкості, оперативності, стресостійкості та зосередженості на збереженні людського капіталу як ключового ресурсу підприємства.

В умовах війни підприємства змушені переходити від традиційних підходів до гнучких та інноваційних методів управління персоналом, які дозволяють зберегти людський капітал, підтримати продуктивність і забезпечити стійкість бізнесу. Одним із ключових напрямів є впровадження цифрового HR-менеджменту. Використання хмарних HRM-систем, електронного документообігу, платформ для дистанційного рекрутингу та онбордингу дає змогу забезпечити безперервність кадрових процесів навіть за умов релокації чи віддаленої роботи. Автоматизація обліку робочого часу, управління завданнями та внутрішніх комунікацій зменшує адміністративне навантаження та підвищує оперативність прийняття рішень.

Важливим інноваційним підходом є розвиток гнучких форм зайнятості. Підприємства можуть запроваджувати дистанційну, змішану або проектну роботу, гнучкий графік, поділ ставки між кількома працівниками (job sharing). Це дозволяє залучати фахівців із різних регіонів і навіть з-за кордону, підтримувати працівників, які переїхали, та зберігати кадровий потенціал.

Ефективним методом є крос-функціональне навчання та перекваліфікація персоналу (reskilling і upskilling) [1]. В умовах кадрового дефіциту працівників навчають виконувати суміжні функції, що підвищує універсальність команди та знижує залежність від окремих спеціалістів. Онлайн-курси, мікронавчання, внутрішні тренінги та наставництво дозволяють швидко адаптувати персонал до нових вимог.

Особливого значення набуває впровадження програм психологічної підтримки та розвитку емоційної стійкості. Інноваційні HR-практики передбачають організацію консультацій із психологами, тренінгів зі стрес-менеджменту, створення внутрішніх груп підтримки, впровадження політик





ментального здоров'я. Турбота про психоемоційний стан працівників сприяє зниженню вигорання та підвищенню лояльності.

Ще одним перспективним методом є управління за цілями та результатами (performance management) із фокусом на короткострокові гнучкі КРІ [3]. В умовах нестабільності довгострокове планування часто ускладнене, тому підприємства переходять до системи коротких планових циклів, регулярного зворотного зв'язку та адаптивного коригування завдань. Це дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Інноваційним інструментом мотивації стають нематеріальні стимули: публічне визнання досягнень, розширення повноважень, залучення до прийняття рішень, можливості професійного розвитку, участь у соціальних або волонтерських ініціативах підприємства. У період фінансових обмежень саме такі методи допомагають підтримувати мотивацію без значного збільшення витрат.

Важливим напрямом є формування культури кризового лідерства. Керівники проходять спеціальне навчання з антикризового менеджменту, комунікації в умовах невизначеності, управління ризиками та підтримки команд у стресових ситуаціях. Прозорість управлінських рішень і регулярне інформування персоналу зміцнюють довіру в колективі.

Крім того, підприємства можуть впроваджувати сценарне планування кадрових ризиків і створення кадрового резерву. Аналіз можливих втрат персоналу, формування бази потенційних кандидатів, співпраця з освітніми закладами та професійними спільнотами дозволяють швидко реагувати на зміни в чисельності працівників.

Таким чином, інноваційні методи управління персоналом в умовах війни базуються на цифровізації кадрових процесів, впровадженні гнучких форм зайнятості, розвитку універсальних компетенцій працівників, системній підтримці ментального здоров'я та формуванні адаптивної організаційної культури. Їх застосування дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, мінімізувати кадрові ризики та забезпечувати безперервність діяльності навіть за умов нестабільності.

Водночас такі підходи сприяють підвищенню рівня залученості персоналу, зміцненню довіри між керівництвом і працівниками, розвитку внутрішньої комунікації та відповідальності за спільний результат.

1. Кустіч Л.О. Управління персоналом : тренди на інноватика. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. URL: dspace.chmnu.edu.ua.
2. Обіход С.В. Інноваційні підходи до управління персоналом як фактор конкурентоспроможності у контексті глобальної нестабільності. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. URL: ema.ztu.edu.ua.
3. Продіус О., Афанасенко М. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. URL: economyandsociety.in.ua.





ОПАЛЬКО ВІКТОРІЯ, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та міжнародних економічних відносин

САМОЙЛОВ ДМИТРО, аспірант кафедри економіки та міжнародних економічних відносин

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси

ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

В умовах посилення глобальної конкуренції, цифрової трансформації та зростання геополітичних ризиків підвищується значення інноваційних механізмів реалізації інвестиційних стратегій як ключового інструменту забезпечення економічної стійкості та конкурентоспроможності держави. Традиційні підходи до інвестування дедалі більше втрачають ефективність, що обумовлює необхідність інтеграції цифрових технологій, нових фінансових інструментів та інституційних рішень у процеси управління інвестиціями. Мета дослідження полягає у визначенні сутності та систематизації інноваційних механізмів реалізації інвестиційних стратегій в умовах глобальної конкуренції, а також обґрунтуванні їх ролі у забезпеченні сталого економічного розвитку України.

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується переходом до платформної та цифрової моделі функціонування, у межах якої інвестиційні процеси набувають нових форм і інструментів. Згідно з дослідженнями Організація економічного співробітництва та розвитку, цифровізація фінансових ринків сприяє зниженню транзакційних витрат, підвищенню прозорості та розширенню доступу до інвестиційних ресурсів [1].

Одним із ключових інноваційних механізмів є використання цифрових інвестиційних платформ, які забезпечують інтеграцію інвесторів і реципієнтів капіталу на глобальному рівні. Відповідно до даних Конференція ООН з торгівлі та розвитку, цифрові фінансові екосистеми відіграють важливу роль у трансформації міжнародних потоків капіталу та підвищенні інвестиційної мобільності [2]. Важливим напрямом є розвиток механізмів публічно-приватного партнерства (PPP), які дозволяють поєднувати ресурси держави та бізнесу для реалізації стратегічно важливих інфраструктурних та інноваційних проєктів. Досвід країн ЄС свідчить, що застосування PPP сприяє залученню довгострокового капіталу та підвищенню ефективності інвестиційної політики [3]. Не менш важливим інструментом є впровадження концепції розумна спеціалізація (smart specialisation), яка передбачає концентрацію ресурсів на розвитку пріоритетних галузей, що мають конкурентні переваги на глобальному ринку [4]. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність використання інвестиційних ресурсів та стимулювати інноваційний розвиток регіонів.

У контексті глобальної конкуренції особливого значення набуває роль





регіональних інституцій розвитку та інвестиційних агентств, які виступають ключовими механізмами реалізації інноваційних стратегій залучення капіталу. Вони забезпечують просування інвестиційних можливостей територій, формування високотехнологічних та стратегічно важливих проєктів, а також ефективну комунікацію між бізнесом і владою, що відповідає сучасним багаторівневим підходам ЄС до управління інвестиційними потоками та підвищення конкурентоспроможності регіонів.

Водночас інноваційні механізми реалізації інвестиційних стратегій передбачають активне використання інструментів бізнес-аналітики та штучного інтелекту, що дозволяє підвищити якість прийняття управлінських рішень. Застосування аналітики великих даних (Big Data) сприяє більш точному прогнозуванню інвестиційних ризиків, оптимізації портфелів інвестицій та підвищенню ефективності розподілу ресурсів.

Особливої актуальності ці питання набувають для України, яка в умовах воєнних викликів та економічної нестабільності потребує формування ефективної інноваційно-інвестиційної моделі розвитку. Впровадження сучасних інструментів залучення інвестицій, адаптованих до європейських стандартів, дозволить підвищити інвестиційну привабливість країни, забезпечити відновлення економіки та її інтеграцію у глобальний економічний простір. Систематизація сучасних підходів до залучення інвестицій дозволяє виокремити ключові інноваційні механізми реалізації інвестиційних стратегій, адаптовані до умов глобальної конкуренції та можливостей їх застосування в Україні, що представлено у таблиці 1.

Таблиця 1 – Інноваційні інструменти залучення інвестицій (рекомендації для України)

Механізм	Сутність інструменту	Практика ЄС	Можливості застосування в Україні	Очікуваний ефект
Цифрові інвестиційні платформи	Онлайн-платформи для залучення інвесторів та фінансування проєктів	Краудфандинг, платформи, фінтех екосистеми, інвестиційні портали	Створення національних та регіональних інвест-порталів	Зниження бар'єрів входу, підвищення прозорості
Розумна спеціалізація (S3)	Орієнтація інвестицій на пріоритетні галузі регіонів	Інноваційні кластери, регіональні стратегії	Розвиток кластерів (ІТ, агро, енергетика)	Підвищення ефективності інвестицій
Публічно-приватне партнерство (PPP)	Залучення приватного капіталу до державних проєктів	Інфраструктурні та соціальні проєкти	Розвиток інфраструктури, енергетики, відбудови	Довгострокові інвестиції, зниження бюджетного навантаження
Індустріальні парки та спеціальні	Спеціальні умови для інвесторів	Податкові стимули, інфраструктура	Розширення мережі індустріальних	Залучення виробничих інвестицій





Механізм	Сутність інструменту	Практика ЄС	Можливості застосування в Україні	Очікуваний ефект
інвестиційні режими			парків	
Інвестиційні стимули (incentives)	Податкові та фінансові пільги	Гранти, субсидії	Програми підтримки стратегічних інвесторів	Підвищення конкурентоспроможності
Зелені фінанси (green finance)	Інвестиції у сталий розвиток	Green bonds, ESG	Зелені облігації, енергетичні проекти	Доступ до міжнародного фінансування
Цифровізація державних сервісів	Електронні послуги для бізнесу	e-Government	Розвиток «Дія. Бізнес»	Скорочення адміністративних бар'єрів
Гарантійні механізми та страхування ризиків	Зниження інвестиційних ризиків	Європейські гарантійні фонди (European Investment Fund; EIB guarantees)	Воєнне страхування інвестицій	Залучення іноземного капіталу

Джерело: сформовано на основі [1-4]

Запропоновані інноваційні механізми формують комплексну систему реалізації інвестиційних стратегій, яка поєднує цифрові технології, інституційні інструменти та фінансові інновації. Їх впровадження в Україні дозволить не лише підвищити інвестиційну привабливість, але й забезпечити структурну модернізацію економіки, зниження ризиків для інвесторів та інтеграцію у європейський інвестиційний простір.

Таким чином, інноваційні механізми реалізації інвестиційних стратегій є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності економіки в умовах глобалізації. Їх ефективність визначається здатністю інтегрувати цифрові технології, інституційні реформи та нові фінансові інструменти у єдину систему управління інвестиційними процесами. Для України пріоритетним є формування комплексної інвестиційної політики, що поєднує інноваційні підходи, досвід ЄС та національні особливості розвитку, що сприятиме досягненню сталого економічного зростання.

1. OECD. *Supporting financial access and inclusion through quality financial products*. 2026. No. 97. 39 p. URL : https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2026/02/supporting-financial-access-and-inclusion-through-quality-financial-products_7982ff3b/8bef2589-en.pdf (дата звернення 20.03.2026).
2. UNCTAD. *World Investment Report 2025: International investment in the digital economy*. 2025. URL : <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2025> (дата звернення 21.03.2026).
3. European Policy Centre. *EU Public-Private Partnerships*. 2024. URL : <https://www.epc.eu/projects/EU-Public-Private-Partnerships-1ec10c/> (дата звернення 20.03.2026).
4. Foray D., Eichler M., Keller M. *Smart specialization strategies—insights gained from a unique European policy experiment on innovation and industrial policy design. Review of Evolutionary Political Economy*. 2021. 2, 83–103. <https://doi.org/10.1007/s43253-020-00026-z>





ПАВЛІЙ ОЛЕКСАНДР, здобувач PhD

КУШПІЛЬ ДЕНИС, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **ШИМАНОВСЬКА-ДІАНИЧ ЛЮДМИЛА**, д.е.н., професор, завідувачка кафедри менеджменту

Полтавський університет економіки і торгівлі

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та зростаючої конкуренції управління стратегічними змінами набуває особливої актуальності для підприємств, що прагнуть забезпечити довгострокову стабільність та ефективність своєї діяльності. Стратегічні зміни охоплюють комплекс заходів, спрямованих на трансформацію організаційної структури, бізнес-процесів, корпоративної культури та ринкової поведінки підприємства відповідно до нових викликів зовнішнього середовища.

По-перше, управління стратегічними змінами дозволяє підприємству зберігати та посилювати свою конкурентоспроможність. В умовах швидких технологічних змін та еволюції споживчих запитів адаптація до нових реалій є необхідною передумовою для збереження ринкових позицій. По-друге, ефективне управління змінами сприяє оптимізації використання ресурсів, що, у свою чергу, забезпечує підвищення продуктивності та зниження витрат.

Крім того, стратегічне управління змінами дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з невизначеністю та нестабільністю зовнішнього середовища. Завдяки системному підходу до планування та реалізації змін підприємство здатне передбачити потенційні загрози та своєчасно реагувати на них. Важливим аспектом є також вплив змін на внутрішню організаційну культуру: прозоре та інклюзивне управління трансформаційними процесами сприяє формуванню довіри, мотивації та залученості персоналу.

Нарешті, стратегічне управління змінами є необхідним для досягнення довгострокових цілей підприємства. Воно забезпечує узгодженість між поточними діями та стратегічним баченням розвитку, дозволяючи підприємству адаптуватися до зовнішніх викликів, таких як економічні кризи, зміни законодавства чи поява нових технологій.

Управління стратегічними змінами є складовою стратегічного менеджменту, що забезпечує адаптацію підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. У сучасних умовах високої динаміки ринку, технологічного прогресу та глобалізації, здатність підприємства ефективно реагувати на виклики та ініціювати зміни визначає його конкурентоспроможність і стійкість. Одним із головних завдань управління стратегічними змінами є забезпечення узгодженості між поточними діями підприємства та його довгостроковими цілями [1]. Водночас, важливою умовою успішної реалізації змін є залучення персоналу до процесу трансформації, що сприяє формуванню позитивного ставлення до змін, підвищенню мотивації та зниженню опору.





Ефективне управління змінами передбачає також врахування ризиків, пов'язаних із невизначеністю зовнішнього середовища. Зокрема, економічні кризи, зміни законодавства, поява нових технологій або зміна споживчих уподобань можуть суттєво вплинути на діяльність підприємства. У цьому контексті стратегічне управління змінами виконує функцію адаптації та проактивного реагування, дозволяючи підприємству не лише зберігати стабільність, а й формувати нові конкурентні переваги.

Першим етапом процесу управління стратегічними змінами є діагностика потреб у змінах, що передбачає глибокий аналіз як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства. Цей етап є фундаментальним, оскільки саме він визначає обґрунтованість та доцільність майбутніх змін. Внутрішній аналіз охоплює оцінку поточного стану організаційної структури, ефективності бізнес-процесів, рівня кваліфікації персоналу, фінансових показників, корпоративної культури та управлінських практик. Зовнішній аналіз, у свою чергу, включає дослідження ринкової кон'юнктури, конкурентного середовища, технологічних трендів, змін у законодавстві, політичної стабільності, соціальних очікувань та інших факторів, що можуть впливати на діяльність підприємства.

Другим етапом є формування стратегічного бачення змін, яке включає визначення цілей трансформації, очікуваних результатів, стратегічних пріоритетів та критеріїв успіху. Стратегічне бачення має бути чітко сформульованим, реалістичним, досяжним та узгодженим із загальною місією підприємства, його цінностями та довгостроковими цілями. Важливо, щоб це бачення було зрозумілим для всіх учасників процесу змін, адже саме воно визначає напрямок руху організації. На цьому етапі особливу увагу слід приділити залученню керівництва та ключових стейкхолдерів. Підтримка з боку топ-менеджменту є критично важливою для легітимізації змін, мобілізації ресурсів та подолання можливого опору [2]. Крім того, необхідно враховувати інтереси зовнішніх зацікавлених сторін – інвесторів, партнерів, клієнтів, регуляторних органів – оскільки їхня реакція може суттєво вплинути на успішність трансформації.

Третій етап – розробка плану змін, який є детальним документом, що містить перелік конкретних заходів, необхідних для реалізації стратегічного бачення. План має включати часові рамки, розподіл відповідальності, необхідні ресурси (фінансові, людські, технологічні), а також механізми моніторингу та оцінки ефективності. Важливо, щоб план був гнучким і передбачав можливість коригування у відповідь на зміну зовнішніх або внутрішніх умов.

Одним із ключових компонентів цього етапу є комунікаційна стратегія, яка має забезпечити ефективне інформування персоналу про зміни, їх причини, очікувані результати та переваги. Відсутність належної комунікації часто призводить до непорозумінь, чуток, зростання опору та зниження мотивації. Тому важливо використовувати різноманітні канали комунікації – внутрішні портали, зустрічі, презентації, електронні розсилки – та забезпечити





двосторонній зв'язок.

Четвертий етап – реалізація змін, яка передбачає практичне впровадження запланованих заходів. Це найбільш ресурсомісткий та ризикований етап, оскільки саме тут відбувається зіткнення теоретичних планів із реальністю. Успішна реалізація потребує ефективного управління проєктами, чіткого контролю за виконанням завдань, своєчасного реагування на проблеми та коригування дій у разі відхилень. На цьому етапі важливо забезпечити мотивацію персоналу, оскільки саме працівники є основними виконавцями змін. Використання системи стимулювання, визнання досягнень, навчання та розвиток компетенцій сприяє формуванню позитивного ставлення до змін. Крім того, необхідно створити механізми зворотного зв'язку, які дозволяють працівникам висловлювати свої думки, пропозиції та зауваження [3].

Завершальним етапом є оцінка результатів та закріплення змін, що передбачає аналіз досягнутих результатів, порівняння їх із запланованими показниками, виявлення відхилень та формування висновків щодо ефективності процесу. Успішні зміни мають бути інтегровані в організаційну структуру, політики, процедури та корпоративну культуру підприємства. Це забезпечує їх сталість та довготривалий ефект. На цьому етапі важливо також провести ретроспективний аналіз, який дозволяє виявити уроки, отримані в процесі реалізації змін, і використати їх для майбутніх трансформацій.

Таким чином, процес управління стратегічними змінами в умовах війни та невизначеного зовнішнього середовища характеризується високою складністю, багатовекторністю та потребою в гнучких, адаптивних підходах. Його успішна реалізація залежить від здатності підприємства швидко мобілізувати ресурси, переосмислити стратегічні пріоритети, забезпечити соціальну відповідальність та зберегти довіру всередині організації. У таких умовах стратегічні зміни стають не лише інструментом виживання, а й основою для майбутнього відновлення та розвитку.

1. Лозова О.В., Тимошенко І.С. (2024) Управління стратегічними змінам підприємства: проактивний підхід та кадровий потенціал. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. № 5 (75). С. 51-58. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No5/51.pdf> (дата доступу: 19.09.2025)
2. Лозова О. В., Кужель Н. Л., Кужель О. В. (2024) Управління стратегічними змінами підприємства в контексті довгострокового розвитку вітчизняних компаній під час війни та в поствоєнний період. *Бізнес Інформ*. №8. С. 386–392. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-386-392> (дата доступу: 19.09.2025)
3. Шимановська-Діанич Л.М., Лозова О.В., Франко Л.С., Молько Р.В., Кононенко Ж.А. (2025) 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*. № 1 (115). С.47-56 <http://puet.poltava.ua/index.php/economics/issue/view/77/45> (дата доступу: 19.09.2025)





ПЕКЕРА АРТЕМ, аспірант

Науковий керівник – **БУРКОВСЬКА АННА**,

доктор філософії (економіка), доцент

кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,

Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

СТАЛИЙ РОЗВИТОК АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЯК ОСНОВА ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

Сталий розвиток аграрного сектору є однією з ключових умов забезпечення продовольчої безпеки України та водночас важливим фактором економічної стабільності держави. У сучасному світі, який характеризується глобалізацією економічних процесів, кліматичними змінами та посиленням соціально-економічних ризиків, аграрна галузь стикається з безліччю викликів. Деградація земель, недостатнє використання водних ресурсів, нерівномірний розподіл державної підтримки, коливання світових цін на сільськогосподарську продукцію та вплив глобальних криз, зокрема військових конфліктів, створюють умови, за яких традиційні моделі виробництва вже не можуть гарантувати стабільний розвиток [1]. В цьому контексті сталий розвиток стає не просто бажаною стратегією, а життєво необхідним підходом, що дозволяє інтегрувати економічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності аграрного сектора. Такий підхід передбачає забезпечення ефективного використання ресурсів, підтримку біорізноманіття, зменшення негативного впливу на довкілля та створення умов для соціального розвитку сільських громад.

Для України, яка є одним із лідерів у виробництві зернових, олійних культур, м'яса та молочної продукції, впровадження принципів сталого розвитку має стратегічне значення. Використання сучасних технологій точного землеробства, органічного виробництва, зрошувальних систем та відновлюваних джерел енергії дозволяє підвищити продуктивність та рентабельність фермерських господарств, одночасно зменшуючи екологічний тиск на природні ресурси [2]. Такі підходи також забезпечують більш ефективне управління земельними ресурсами, попереджають виснаження ґрунтів, скорочують використання хімічних добрив та пестицидів, що позитивно впливає на якість продуктів і здоров'я населення. Крім того, сталий розвиток створює передумови для соціального прогресу у сільських регіонах, адже він передбачає розвиток інфраструктури, створення нових робочих місць, підтримку місцевих виробників і формування сприятливого середовища для життя та роботи фермерів [5].

Особливо важливим є тісний зв'язок сталого розвитку аграрного сектору із забезпеченням продовольчої безпеки. Країна, яка здатна виробляти достатню кількість якісного та безпечного продовольства, зменшує свою залежність від імпорту, підвищує стабільність цін на внутрішньому ринку та зменшує ризики дефіциту під час глобальних криз [3]. Системне планування, застосування інноваційних методів агровиробництва, запровадження сучасних логістичних





рішень та дотримання екологічних стандартів дозволяють гарантувати не лише кількісну, але й якісну забезпеченість продуктами харчування. Це особливо актуально в умовах, коли світова спільнота стикається з наслідками зміни клімату, зростанням чисельності населення та загостренням конфліктів, що безпосередньо впливають на доступність продовольства.

В умовах воєнних дій та економічної нестабільності Україна особливо потребує інтеграції принципів сталого розвитку у державну політику та законодавчі механізми. Необхідним є створення системи стимулів для фермерів та агропідприємств, що впроваджують екологічно орієнтовані практики, інвестують у технологічне оновлення та модернізацію виробництва [4]. Така політика сприяє формуванню більш стійкої та незалежної продовольчої системи, яка здатна протистояти внутрішнім та зовнішнім викликам, підтримувати стабільність ринку та сприяти економічному зростанню.

Отже, сталий розвиток аграрного сектору України є фундаментальною передумовою забезпечення продовольчої безпеки, економічної стабільності та соціального добробуту населення. Поєднання інноваційних технологій, екологічної відповідальності та соціальної підтримки сільських громад дозволяє створити ефективну, надійну та самодостатню агропродовольчу систему, здатну витримувати сучасні виклики, забезпечувати достатню кількість якісного харчування та сприяти довгостроковому розвитку країни. Стійка, інноваційна та соціально відповідальна аграрна політика не лише підвищує економічну ефективність, але й гарантує збереження природних ресурсів та якість життя майбутніх поколінь.

1. Shebanina O., Klyuchnik A., Burkovska A., Caruso D. and Burkovska A. Providing labor income as a supporting factor of the food security. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2018. № 40(4). P. 597-608. DOI: <http://doi.org/10.15544/mts.2018.51>.
2. 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>.
3. Burkovska A., Burkovska A. Semantic approach to food marketing: the influence of sustainable development narratives on the Ukrainian market. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2025. 11(1), 317–347. <https://doi.org/10.51599/are.2025.11.01.12>.
4. Стамат В. М., Тимченко А. В. Розвиток глобальних компаній на світових аграрних ринках. 2024. Режим доступу: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/19772/1/odesa-25-26-04-2024-304-305.pdf>
5. 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).





ПЕРЕРВА ПЕТРО, д.е.н., проф., професор кафедри економіки бізнесу
ЄВСЬВ АНДРІЙ, аспірант
КОСЕНКО РУСЛАНА, здобувачка вищої освіти
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

ВВЕДЕННЯ ІННОВАЦІЙ В ГОСПОДАРЧИЙ ОБІГ В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

Післявоєнний розвиток національної економіки значною мірою визначається здатністю держави та суб'єктів господарювання забезпечувати ефективне відновлення виробничого потенціалу та формування нової технологічної бази економічного зростання [1, 8, 10]. У таких умовах особливого значення набуває процес введення інновацій у господарчий обіг, що передбачає практичне використання результатів науково-технічної діяльності у виробництві товарів і послуг [2, 5, 9]. Саме інноваційні технології здатні забезпечити структурну модернізацію економіки, підвищення конкурентоспроможності національного виробництва та прискорення соціально-економічного відновлення держави.

Післявоєнна економіка характеризується значними структурними диспропорціями, руйнуванням інфраструктури, зниженням інвестиційної активності та втратою частини виробничого потенціалу. У таких умовах традиційні моделі економічного розвитку виявляються недостатньо ефективними [3, 6, 11]. Саме тому актуалізується необхідність використання інновацій як ключового чинника економічної реконструкції. Введення інновацій у господарчий обіг дозволяє не лише відновити функціонування економічної системи, а й сформувати нові технологічні переваги, що забезпечують довгостроковий розвиток.

Поняття введення інновацій у господарчий обіг охоплює комплекс економічних, організаційних та правових заходів, спрямованих на трансформацію результатів інтелектуальної діяльності у комерційно реалізовані продукти, технології або управлінські рішення. Важливою особливістю цього процесу є його інтеграційний характер, оскільки він передбачає взаємодію наукових установ, підприємств, державних органів, фінансових інституцій та інших учасників інноваційної екосистеми. Ефективність введення інновацій у господарчий обіг залежить від наявності відповідного інституційного середовища, розвиненої інноваційної інфраструктури та ефективних механізмів комерціалізації результатів досліджень.

У післявоєнний період особливо важливою є державна підтримка інноваційної діяльності, оскільки приватний сектор часто не має достатніх ресурсів для реалізації масштабних технологічних проєктів. Держава повинна формувати сприятливі умови для інноваційного підприємництва шляхом удосконалення нормативно-правової бази, стимулювання інвестицій у наукові дослідження та створення ефективних механізмів трансферу технологій. Значну роль у цьому процесі відіграють програми державного фінансування





інноваційних розробок, податкові стимули для підприємств, що впроваджують нові технології, а також розвиток інноваційних кластерів та технологічних парків.

Важливим аспектом введення інновацій у господарчий обіг є формування ефективної системи комерціалізації результатів науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт. У післявоєнний період особливу роль відіграє співпраця між науковими установами та підприємствами реального сектору економіки. Така взаємодія сприяє швидкому впровадженню нових технологій у виробничі процеси та підвищує ефективність використання наукового потенціалу держави. Важливим інструментом у цьому контексті виступають механізми ліцензування технологій, створення спільних інноваційних підприємств, а також розвиток стартап-екосистеми.

Одним із ключових факторів успішного введення інновацій у господарчий обіг є розвиток інноваційної інфраструктури, яка включає технологічні парки, бізнес-інкубатори, центри трансферу технологій, венчурні фонди та інші інституції підтримки інноваційної діяльності. У післявоєнний період такі інститути відіграють важливу роль у відновленні економіки, оскільки сприяють концентрації науково-технічного потенціалу та створенню сприятливих умов для розвитку інноваційного підприємництва. Крім того, вони забезпечують взаємодію між наукою, бізнесом та державою, що є необхідною умовою ефективного функціонування національної інноваційної системи.

Суттєвим чинником активізації введення інновацій у господарчий обіг у післявоєнний період є залучення міжнародної технічної допомоги та іноземних інвестицій. Участь міжнародних фінансових організацій, транснаціональних корпорацій та наукових центрів сприяє передачі сучасних технологій, підвищенню рівня технологічної компетентності національних підприємств та інтеграції економіки у глобальні інноваційні процеси. Водночас важливо забезпечити ефективний механізм адаптації та локалізації іноземних технологій відповідно до потреб національної економіки.

Не менш важливим є формування людського капіталу, здатного забезпечити реалізацію інноваційних процесів у післявоєнний період. Відновлення та модернізація системи освіти, розвиток наукових досліджень, підготовка висококваліфікованих фахівців у сфері інженерії, інформаційних технологій та управління інноваціями є важливими передумовами ефективного введення інновацій у господарчий обіг. У цьому контексті важливо стимулювати співпрацю між університетами, науковими установами та підприємствами, що дозволяє формувати інноваційні компетенції та сприяти розвитку підприємницької культури. Формування людського капіталу потребує системної державної підтримки та довгострокових інвестицій у сферу освіти й науки. Особливого значення набуває інтеграція українських освітніх і наукових програм у міжнародний простір, що сприятиме обміну знаннями та технологіями. Важливо також забезпечити належні умови для повернення та реалізації потенціалу молодих фахівців, які здобули досвід за кордоном.





Введення інновацій у господарчий обіг у післявоєнний період виступає одним із ключових механізмів економічного відновлення та структурної модернізації національної економіки. Ефективність цього процесу визначається комплексом факторів, серед яких особливе значення мають державна підтримка, розвиток інфраструктури, активізація міжнародного співробітництва.

1. Pererva, P., Besprozvannykh, O., Tiutlikova, V., Kovalova, V., Kudina, O., & Dorokhov, O. (2019). Improvement of the Method for Selecting Innovation Projects on the Platform of Innovative Supermarket. TEM Journal, 8(2), 454-461. <https://doi.org/10.18421/TEM82-19>
2. Перерва, П.Г. Інноваційні технології реструктуризації промислового підприємства. Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу: збірник тез доповідей VIII Міжнар. науково-практ. конф., 25-26 вересня 2014 р. Суми: ТОВ "ДД "Папірус", 2014. С. 119-121.
3. Plaksienko V.Y., Dorogan-Pisarenko L.A., Pryidak T.B., Leha O.V., Ialoveha L.V., Krasota E.H. Designing a Framework for Future Economists' Digital Competence // Inf. Technol. Learn. Tools 2020, 80, 140–160.
4. Petro Pererva, Oleksandr Hutsan, Valerii Kobieliev, Andrii Kosenko and Volodymyr Kuchynskyi (2018). Evaluating elasticity of costs for employee motivation at the industrial enterprises. Problems and Perspectives in Management, № 16(1), С. 124-132. DOI: [10.21511/ppm.16\(1\).2018.12](https://doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.12)
5. Лега О., Яловега Л., Прийдак Т. (2022). Договірна політика та податкові ризики в умовах невизначеності // *Цифрова економіка та економічна безпека*, (3 (03), 41–46. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.3-8>.
6. Перерва П. Г. Підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах синергетичного бенчмаркінгу // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка»: зб. наук. пр. Сер. : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 819. С. 167–174.
7. Pererva P., Gutsan O., Diachenko T. (2017) Motivation of personnel on machine-building enterprise // Balance and Challenges, Miskolc-Lillafüred. Miskolc : Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. O. 100-106.
8. Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Ткачова Н.П. Формування кон'юнктури ринку електротехнічної продукції // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка»: зб. наук. праць. Сер. : Проблеми економіки та управління. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 815. С. 118-125
9. Nagy S., Pererva P.G. Compliance principles // Universum View 9. Economics and management: conference materials. Vinnytsia: NilanLTD, 2018. P. 89-96.
10. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) Economic problems of Intellectual Property // 9-th International scientific Conference “Balance and Challenges”. Miskolc-Lillafüred. 2015. S. 113-124.
11. Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Романчик Т.В. Комплаєнс як фактор інноваційного розвитку підприємства. Інформація та знання в системі управління інноваційним розвитком: монографія. Розд. 5.2 / заг. ред. Ю.С.Шипуліна. Суми : Триторія, 2018. С. 205–220.





ПЕРЕРВА ПЕТРО, д.е.н., проф., професор кафедри економіки бізнесу і МЕН
СКЛЯРЕНКО МИХАЙЛО, здобувач вищої освіти
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах трансформації економічних систем та посилення конкуренції на ринку особливого значення набуває розвиток малого підприємництва як важливого чинника економічного зростання, створення нових робочих місць та формування інноваційного потенціалу економіки [1, 4, 10]. Однією з ключових передумов ефективного функціонування малих підприємств є забезпечення їх інвестиційної привабливості, що створює можливості для залучення фінансових ресурсів, модернізації виробництва та реалізації стратегічних напрямів розвитку. У цьому контексті дослідження процесів формування інвестиційної привабливості малого підприємства є актуальним науковим завданням, спрямованим на визначення ефективних механізмів підвищення його конкурентоспроможності та стабільності функціонування.

Інвестиційна привабливість підприємства традиційно розглядається як сукупність економічних, фінансових, організаційних та управлінських характеристик, що визначають доцільність вкладення інвестицій у його розвиток [2, 5, 8]. Для малого підприємства цей показник має особливе значення, оскільки обмеженість власних фінансових ресурсів зумовлює необхідність активного залучення зовнішнього фінансування. Інвестори, приймаючи рішення про вкладення коштів, оцінюють рівень ризику, перспективи розвитку підприємства, його фінансову стабільність та потенціал зростання [3, 7, 9].

Одним із важливих чинників формування інвестиційної привабливості малого підприємства є ефективність його фінансово-економічної діяльності. Стабільні фінансові показники, зростання обсягів реалізації продукції, оптимальний рівень витрат та здатність підприємства генерувати прибуток формують позитивний інвестиційний імідж. Важливу роль також відіграє прозорість фінансової звітності, що забезпечує потенційним інвесторам можливість об'єктивно оцінити фінансовий стан підприємства та перспективи його розвитку.

Не менш важливим фактором є якість системи управління підприємством. Ефективне управління передбачає наявність чітко сформованої стратегії розвитку, використання сучасних методів менеджменту та здатність керівництва оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Для малих підприємств особливого значення набуває гнучкість управлінських рішень, що дозволяє швидко адаптуватися до ринкових умов та використовувати нові можливості для розвитку.

Суттєвий вплив на інвестиційну привабливість малого підприємства має





його інноваційний потенціал. Підприємства, що впроваджують нові технології, розробляють інноваційні продукти або використовують сучасні методи організації виробництва, мають більше шансів залучити інвесторів. Інноваційна діяльність дозволяє підвищити конкурентоспроможність продукції, розширити ринки збуту та забезпечити довгострокове економічне зростання.

Важливим елементом формування інвестиційної привабливості є також маркетингова стратегія підприємства. Наявність чітко визначених ринкових позицій, ефективна система просування продукції, формування позитивного іміджу бренду та орієнтація на потреби споживачів створюють додаткові передумови для залучення інвестицій. Інвестори зазвичай надають перевагу підприємствам, які мають стабільну клієнтську базу, перспективні ринки збуту та ефективну систему взаємодії з партнерами.

Особливу роль у формуванні інвестиційної привабливості малого підприємства відіграє зовнішнє інституційне середовище. Рівень розвитку фінансової системи, стабільність економічної політики держави, наявність програм підтримки малого бізнесу та сприятливий інвестиційний клімат значною мірою впливають на можливості підприємств щодо залучення інвестицій. Державна підтримка малого підприємництва може здійснюватися через механізми пільгового кредитування, податкових стимулів, грантових програм та розвитку інфраструктури підтримки бізнесу.

У сучасних умовах важливим напрямом підвищення інвестиційної привабливості малого підприємства є використання цифрових технологій та інструментів електронного бізнесу. Цифровізація бізнес-процесів дозволяє підвищити ефективність управління, оптимізувати витрати, покращити взаємодію з клієнтами та партнерами. Крім того, використання цифрових платформ сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємства, що позитивно впливає на його інвестиційний імідж.

Значну роль у процесі формування інвестиційної привабливості відіграє система управління ризиками. Потенційні інвестори приділяють особливу увагу здатності підприємства прогнозувати та мінімізувати можливі ризики, пов'язані з фінансовою, виробничою та ринковою діяльністю. Впровадження сучасних методів ризик-менеджменту, диверсифікація джерел доходів та використання страхових інструментів сприяють підвищенню довіри інвесторів до підприємства.

Формування інвестиційної привабливості малого підприємства є комплексним процесом, що передбачає поєднання економічних, управлінських та маркетингових заходів. Важливою складовою цього процесу є формування позитивної репутації підприємства, яка базується на надійності, відповідальності та відкритості у взаємодії з партнерами та інвесторами. Репутаційний капітал підприємства часто виступає одним із ключових факторів, що визначають рішення інвесторів щодо вкладення фінансових ресурсів.

Таким чином, формування інвестиційної привабливості малого





підприємства є важливою передумовою його сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Ефективне поєднання фінансової стабільності, інноваційного потенціалу, сучасних управлінських підходів, маркетингової орієнтації та сприятливого інституційного середовища створює умови для залучення інвестиційних ресурсів. Удосконалення механізмів формування інвестиційної привабливості малого бізнесу сприятиме розвитку підприємництва, підвищенню ефективності економіки та формуванню інноваційної моделі економічного зростання.

1. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) Economic problems of Intellectual Property // 9-th International scientific Conference "Balance and Challenges". Miskolc-Lillafüred. 2015. S. 113-124.
2. Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Романчик Т.В. Комплаєнс як фактор інноваційного розвитку підприємства. Інформація та знання в системі управління інноваційним розвитком: монографія. Розд. 5.2 / заг. ред. Ю.С.Шипуліна. Суми : Триторія, 2018. С. 205–220.
3. Pererva, P., Besprozvannykh, O., Tiutlikova, V., Kovalova, V., Kudina, O., & Dorokhov, O. (2019). Improvement of the Method for Selecting Innovation Projects on the Platform of Innovative Supermarket. TEM Journal, 8(2), 454-461. <https://doi.org/10.18421/TEM82-19>
4. Перерва, П.Г. Інноваційні технології реструктуризації промислового підприємства. Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу: збірник тез доповідей VIII Міжнар. науково-практ. конф., 25-26 вересня 2014 р. Суми: ТОВ "ДД "Папірус", 2014. С. 119-121.
5. Plaksienko V.Y., Dorogan-Pisarenko L.A., Pryidak T.B., Leha O.V., Ialoveha L.V., Krasota E.H. Designing a Framework for Future Economists' Digital Competence // Inf. Technol. Learn. Tools 2020, 80, 140–160.
6. Petro Pererva, Oleksandr Hutsan, Valerii Kobieliiev, Andrii Kosenko and Volodymyr Kuchynskyi (2018). Evaluating elasticity of costs for employee motivation at the industrial enterprises. Problems and Perspectives in Management, № 16(1), С. 124-132. DOI: [10.21511/ppm.16\(1\).2018.12](https://doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.12)
7. Лега О., Яловега Л., Прийдак Т. (2022). Договірна політика та податкові ризики в умовах невизначеності // *Цифрова економіка та економічна безпека*, (3 (03), 41–46. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.3-8>.
8. Перерва П. Г. Підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах синергетичного бенчмаркінгу // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» : зб. наук. пр. Сер. : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 819. С. 167–174.
9. Pererva P., Gutsan O., Diachenko T. (2017) Motivation of personnel on machine-building enterprise // Balance and Challenges, Miskolc-Lillafüred. Miskolc : Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. O. 100-106.
10. Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Ткачова Н.П. Формування кон'юнктури ринку електротехнічної продукції // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» : зб. наук. праць. Сер. : Проблеми економіки та управління. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 815. С. 118-125
11. Nagy S., Pererva P.G. Compliance principles // Universum View 9. Economics and management: conference materials. Vinnytsia: NilanLTD, 2018. P. 89-96.





ПОГОРЄЛОВА ТЕТЯНА, доцентка кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,
м. Харків

ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Цифрові інновації (AI, IoT, Big Data) суттєво підвищують інвестиційну привабливість підприємств, оптимізуючи бізнес-процеси, знижуючи операційні витрати та відкриваючи нові ринки. Вони забезпечують прозорість, конкурентні переваги та швидке прийняття рішень, що є ключовим для залучення інвесторів. Цифровізація трансформує бізнес-моделі та стимулює сталий розвиток

Штучний інтелект (AI) – це трендова технологія, яка буде важливою для успіху компаній протягом наступних років. Це відправна точка для створення доданої вартості в різних сферах. Водночас AI є важливою основою для майбутньої конкурентоспроможності компаній і, отже, самого їхнього існування.

Однак, щоб забезпечити комплексне використання інтелектуальних програм, компанії повинні враховувати різні моменти. AI вимагає стратегічного підходу. Численні аспекти необхідно враховувати на етапі підготовки, щоб забезпечити успіх. Хоча гарантована якість та надійна база даних відіграє тут важливу роль, вона є лише одним з багатьох факторів успіху. Наприклад, розширення можливостей співробітників, міжвідомча співпраця та відповідні структури управління також є важливими [1].

Компанії, як правило, повинні демонструвати відповідний рівень зрілості для впровадження AI, що проявляється у двох сферах: «навички співробітників» та «стратегічне використання AI». Однак, лише третина компаній досягла високого і, таким чином, адекватного рівня зрілості [1].

Лише за умови відповідної зрілості виникає усвідомлення того, що цілий ряд факторів успіху є важливим, а це означає, що компанії, які є більш зрілими з точки зору штучного інтелекту, мають більше шансів досягти доданої цінності.

Велике значення цієї технології впливає не лише з її потенціалу для окремих компаній, AI також є важливим з економічної точки зору. Він підвищує загальну економічну продуктивність і таким чином стимулює економічне зростання. Німеччина, зокрема, зараз дуже залежить від цього.

Крім того, використання AI також призводить до необхідності в управлінні змінами в компаніях. Нові навички стають актуальними для співробітників, і компанії повинні забезпечити, щоб вони цілеспрямовано розвивали певні компетенції, інакше вони будуть втрачені. Керівні ролі також змінюються, і менеджери повинні бути готові до цього.

Усі ці моменти ілюструють, що впровадження AI – це не швидкий процес,





який можна здійснити просто так. Це вимагає належної підготовки та постійного моніторингу, щоб забезпечити виконання вжитих заходів.

Це також включає питання цифрового суверенітету. Дослідження показують, що деякі компанії визнали проблеми, які можуть виникнути через цифрову залежність. Компанії з високим рівнем зрілості AI, зокрема, почали активно зміцнювати свій суверенітет. Основний висновок полягає в тому, що якщо аспект суверенітету враховувати з самого початку цифрової трансформації та максимально посилювати його, то на пізнішому етапі можна уникнути вищих витрат.

Результати аналізу показують, що компанії з високим рівнем зрілості впроваджують саме ті аспекти, які роблять впровадження AI успішним. Інші компанії можуть повчитися у цих лідерів у використанні AI.

Ключові висновки, які можна засвоїти від лідерів у сфері штучного інтелекту [2]:

- 1) стратегічне обговорення та забезпечення відповідних навичок у сфері штучного інтелекту є основою для перспективного впровадження штучного інтелекту, що додає цінності;
- 2) інтелектуальні додатки слід використовувати не лише для внутрішніх процесів, таких як управління документами та даними, але й, у середньостроковій перспективі, в ключових сферах, таких як розробка продуктів та додатків;
- 3) комплексна та високоякісна база даних є важливішою для успіху AI, ніж продуктивність моделей;
- 4) однак дані – не єдиний фактор успіху. Компанії повинні усвідомлювати, що для успішного використання AI важливий цілий ряд аспектів. Всі ці фактори слід встановити та постійно зміцнювати;
- 5) використання інтелектуальних додатків – це не лише відправна точка для досягнення доданої цінності, але й ключ до майбутньої конкурентоспроможності;
- 6) використання AI створює залежність від неєвропейських постачальників хмарних послуг, даних, або AI, що може становити потенційні ризики для цифрового суверенітету компаній;
- 7) важливо вжити заходів для зміцнення цифрового суверенітету у сфері AI.

1. Digital excellence outlook 2026. AI at Scale. Leadership, Trust and Digital Sovereignty in Europe

<https://www.valantic.com/en/publications/ai-at-scale/what-ki-does-today>

2. Pohorielov D. I. Digital transformation in business and management: utilizing cloud technologies, data analysis, and other tools [Electronic resource] / Pohorielov Dmytro Ihorovych, Pohorielova Tetiana Oleksiivna // European congress of scientific achievements : proc. of the 2nd Intern. sci. and practical conf., February 26-28, 2024 / ed. Komarytsky M. L. – Electronic text data. – Barcelona: BAP, 2024. – P. 123-126. – URI: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/74812>





ПОНОМАРЕНКО ВІКТОРІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник - **ФЕДИНЕЦЬ НАТАЛІЯ**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ РИТЕЙЛУ В УМОВАХ КРИЗИ

Сфера ритейлу є однією з найбільш динамічних та чутливих до зовнішніх змін галузей економіки. В умовах кризи - економічної нестабільності, воєнних дій, пандемій чи логістичних порушень - підприємства роздрібної торгівлі стикаються з різким зниженням платоспроможного попиту, перебоями в ланцюгах постачання, зростанням витрат та підвищенням вимог споживачів до якості товарів і сервісу. За таких обставин саме якість стає ключовим фактором конкурентоспроможності та інструментом утримання клієнтів.

Традиційні підходи до контролю якості, що базуються переважно на періодичних перевірках і постфактум виявленні дефектів, виявляються недостатньо ефективними в кризових умовах [2]. Сучасне ритейл-середовище потребує гнучких, цифровізованих і превентивних механізмів управління якістю, які дозволяють оперативно реагувати на зміни ринку та мінімізувати ризики. У цьому контексті особливої актуальності набувають інноваційні підходи до контролю якості, що передбачають використання цифрових технологій, автоматизованих систем моніторингу, аналітики великих даних, інтегрованих CRM- та ERP-рішень, а також впровадження міжнародних стандартів управління якістю.

Інноваційний контроль якості у сфері ритейлу передбачає перехід від реактивної моделі до проактивної, орієнтованої на запобігання відхиленням, підвищення прозорості бізнес-процесів та формування довгострокової довіри споживачів. Це особливо важливо в умовах кризи, коли помилки у забезпеченні якості можуть призвести до значних фінансових втрат і репутаційних ризиків.

Отже, дослідження інноваційних підходів до контролю якості товарів і послуг підприємств сфери ритейлу в умовах кризи є актуальним і практично значущим завданням, спрямованим на пошук ефективних механізмів підвищення стійкості та адаптивності підприємств роздрібної торгівлі.

Контроль якості товарів і послуг у сфері роздрібної торгівлі доцільно розглядати як комплексну систему, що охоплює:

- контроль відповідності продукції встановленим стандартам і технічним умовам;
- моніторинг якості обслуговування споживачів;
- оцінювання надійності постачальників;
- внутрішній аудит бізнес-процесів;
- управління рекламациями та зворотним зв'язком.

У кризових умовах особливого значення набуває ризик-орієнтований підхід, який передбачає ідентифікацію критичних точок у ланцюгу створення





цінності та концентрацію контрольних заходів саме на них [3].

Одним із ключових напрямів модернізації систем контролю є впровадження цифрових технологій. Використання автоматизованих систем управління дозволяє здійснювати безперервний моніторинг показників якості в режимі реального часу.

До ефективних цифрових інструментів належать:

- ERP-системи для інтеграції процесів закупівлі, зберігання та реалізації;
- CRM-платформи для аналізу поведінки клієнтів і рівня їх задоволеності;
- технології Big Data для прогнозування попиту та виявлення відхилень;
- електронні системи простежуваності товарів;
- мобільні додатки для внутрішнього аудиту та чек-листів контролю.

Цифровізація знижує людський фактор у процесі оцінювання якості, скорочує час прийняття управлінських рішень та підвищує прозорість діяльності підприємства.

Інноваційні моделі організації контролю якості в умовах кризи набувають особливої актуальності, оскільки підприємства ритейлу змушені оперативно адаптуватися до нестабільного ринкового середовища, обмеженості ресурсів та підвищених вимог споживачів. У таких обставинах відбувається перехід до гнучких організаційних моделей контролю, які забезпечують інтеграцію функцій якості у стратегічне та операційне управління. Однією з найбільш ефективних є процесно-орієнтована модель, що передбачає включення контролю якості до всіх бізнес-процесів підприємства - від етапу закупівлі та логістики до реалізації товарів і післяпродажного сервісу. За такого підходу контрольні функції розподіляються між відповідальними структурними підрозділами, що підвищує швидкість реагування на відхилення та сприяє зниженню операційних ризиків [1].

Важливу роль відіграє також система безперервного вдосконалення, яка базується на циклі PDCA (Plan–Do–Check–Act) і передбачає постійний моніторинг результатів діяльності, аналіз відхилень та своєчасне коригування стандартів. Такий підхід дозволяє забезпечити адаптивність системи якості до швидких змін попиту, умов постачання та конкурентного середовища. Поряд із цим поширення набуває клієнтоцентрична модель контролю якості, що акцентує увагу на показниках задоволеності споживачів, використанні інструментів NPS, онлайн-опитувань і аналізу відгуків у цифровому просторі. У кризових умовах саме рівень довіри та лояльності клієнтів стає стратегічним нематеріальним активом підприємства.

Окремим напрямом удосконалення системи контролю є оптимізація взаємодії з постачальниками, оскільки криза суттєво підвищує ризики перебоїв у постачанні та зниження якості продукції. У зв'язку з цим підприємства ритейлу впроваджують рейтингові системи оцінювання партнерів, проводять аудит їхніх виробничих процесів, застосовують електронний документообіг, диверсифікують джерела постачання та укладають довгострокові контракти з елементами спільного контролю якості. Реалізація таких заходів сприяє





мінімізації втрат, підвищенню прозорості співпраці та забезпеченню стабільності асортименту навіть за умов ресурсних обмежень.

Важливою складовою сучасного ритейлу є управління якістю послуг у мультиканальному середовищі. Омніканальна модель торгівлі поєднує фізичні магазини, інтернет-платформи та мобільні застосунки, що потребує уніфікації стандартів обслуговування та координації процесів у різних каналах взаємодії зі споживачем. Контроль якості послуг у такому форматі передбачає синхронізацію стандартів сервісу, моніторинг швидкості обробки замовлень і доставки, аналіз клієнтського досвіду (Customer Journey), а також впровадження автоматизованих систем реагування на скарги та звернення. Ефективність цих механізмів безпосередньо впливає на конкурентні позиції підприємства, особливо в періоди економічної нестабільності.

Економічна ефективність інноваційних підходів до контролю якості проявляється у зменшенні обсягів браку та списань, скороченні витрат на рекламу, підвищенні рівня довіри споживачів, зміцненні ринкових позицій і зростанні довгострокової прибутковості. У кризових умовах такі результати мають стратегічне значення, оскільки дозволяють підприємству не лише зберегти операційну стабільність, а й сформувавши основу для подальшого сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином, інноваційні підходи до контролю якості виступають не лише інструментом удосконалення операційної діяльності, а й важливим чинником забезпечення стійкого розвитку підприємств ритейлу в умовах кризи. Їх системне впровадження створює передумови для зміцнення довіри споживачів, формування довгострокових конкурентних переваг і підвищення загальної ефективності функціонування бізнесу.

1. Данилюк Т.І., Кушпетник Р.В. Інтеграція маркетингового менеджменту в процес управління продуктів і послуг. *Ефективна економіка*. 2024. URL: evnuir.vnu.edu.ua.
2. Лозова Т.М. Сучасні проблеми управління асортиментом та якістю товарів. *Підприємство та торгівля*. 2023. URL: journals-lute.lviv.ua.
3. Шуляр Р., Коханчик О. Забезпечення якості продукції та послуг в бізнес-проектах. *Економічний простір*. 2024. URL: economicspace.pgasa.dp.ua.





ПОПЕЛЬ СЕРГІЙ, к.е.н., доцент кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку,
Хмельницький університет управління і права
імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький

ЕВОЛЮЦІЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ НАУКОВИМИ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Глобальні економічні та технологічні трансформації радикально змінюють характер функціонування ключових сфер господарювання, і система наукових досліджень тут не є винятком. Зрушення в цій сфері стосуються не лише змісту, методології та пріоритетів наукових пошуків, а й організаційних форм, моделей фінансування дослідницької діяльності та управлінських практик. Зростання міждисциплінарності, посилення міжнародної конкуренції за ресурси, розширення мереж наукової кооперації та домінування грантових механізмів підтримки роблять управління науковими проєктами багатоаспектним і високоризиковим процесом.

Управління науковим процесом має тривалу історію розвитку, оскільки потреба в організації дослідницької діяльності виникала разом із формуванням перших наукових спільнот. У різні історичні періоди наукові дослідження відрізнялися за масштабами, формами взаємодії між дослідниками, джерела фінансування та інституційними умовами, однак незмінним залишалося одне: ефективність наукових результатів значною мірою залежала від того, наскільки добре організовано процес їхнього виконання. Саме тому питання управління науковими проєктами протягом усієї історії свого існування залишалося надзвичайно важливим і водночас складним завданням, оскільки від його ефективності залежить використання фінансових і людських ресурсів, результативність досліджень та досягнення стратегічних наукових цілей.

На ранніх етапах (до середини ХХ ст.) розвитку науки управління дослідницькою діяльністю здійснювалося переважно в межах університетів, академій наук та державних науково-дослідних установ. Наукові дослідження не розглядалися як тимчасові проєкти з чітко визначеними цілями та строками, а мали безперервний характер, що зумовлювало домінування адміністративно-бюрократичних механізмів управління. Такий підхід був зорієнтований на контроль ресурсів і дотримання формальних процедур, а не на управління результатами чи ризиками [1].

Гарель Г. у своєму дослідженні зазначає, що в цей період існували лише окремі інструменти планування, зокрема діаграми Ганта, які застосовувалися локально і не формували цілісної методології управління проєктами. Для наукової сфери це означало інституційний, а не проєктно-орієнтований характер управління дослідженнями, що відповідало загальному рівню розвитку управлінської науки того часу [2].

Наступний етап, а саме середина ХХ століття ознаменувалася переходом до масштабних міждисциплінарних науково-дослідних програм, реалізація яких





вимагала принципово нових управлінських підходів. У цей період сформувався феномен «великої науки» (Big Science), що включав космічні, оборонні та ядерні дослідницькі проекти, які реалізовувалися за активної участі держави та потребували координації значних людських і фінансових ресурсів [3]. Саме в межах таких науково-технічних програм були розроблені методи PERT (Program Evaluation and Review Technique) і CPM (Critical Path Method), які заклали основу формалізованого планування, управління термінами та ресурсами у складних проєктах. У науковій літературі цей період розглядається як початок становлення управління науковими проєктами, коли дослідження вперше почали трактуватися як цілеспрямовані, часово обмежені ініціативи з визначеними очікуваними результатами.

У 1970–1990-х роках управління проєктами набуло статусу окремої професійної та наукової дисципліни, що знайшло відображення у створенні міжнародних стандартів і методологій. Опублікування PMBOK Guide Інститутом управління проєктами (PMI), а також поширення методології PRINCE2 сприяли уніфікації підходів до управління проєктами в різних сферах, у тому числі в науково-дослідній діяльності [4]. Для науки цей етап означав перехід до чітко структурованого управління життєвим циклом досліджень, формалізації ролей учасників проєкту, а також запровадження систем моніторингу та оцінювання результатів.

Як зазначають Моріс П.В. і Пінто Дж.К., у цей період відбувається зміщення акценту від управління окремими установами до управління програмами та портфелями дослідницьких проєктів, що відповідає зростанню конкуренції за фінансування та посиленню ролі результативності наукових досліджень [3].

Наприкінці ХХ – на початку ХХІ століття управління науковими проєктами зазнало трансформації під впливом глобалізації науки, розвитку міжнародних грантових програм і цифрових технологій. У фокусі управління опинилися не лише строки й бюджети, а й досягнуті наукові результати, їхній вплив і практична значущість. Це зумовило поширення результатно-орієнтованих моделей управління дослідженнями [5].

Паралельно в науковій практиці почали адаптуватися гнучкі підходи до управління проєктами, зокрема елементи agile-методологій, що дозволяли ефективніше працювати в умовах високої невизначеності, характерної для наукових досліджень. Хайсміт Дж. підкреслює, що саме такі підходи сприяють інноваційності та здатності проєктних команд швидко реагувати на зміни, що є критично важливим для сучасних дослідницьких проєктів [6].

Сучасний етап розвитку управління науковими проєктами характеризується інтеграцією проєктного менеджменту в ширший контекст наукової та інноваційної політики. Проєкти розглядаються як елементи дослідницьких екосистем, що включають управління знаннями, відкриту науку, цифрову інфраструктуру та оцінювання наукового і суспільного впливу досліджень.





Так, європейські рамкові програми, зокрема Horizon Europe, демонструють перехід від контролю виконання окремих проєктів до стратегічного управління портфелями досліджень, орієнтованих на довгострокові пріоритети розвитку. Як зазначається в аналітичних документах Європейської комісії, управління науковими проєктами на цьому етапі поєднує стратегічний, інституційний і цифровий виміри, що відповідає сучасним викликам глобального наукового простору [7].

Отже, розвиток управління науковими проєктами показує перехід від простого адміністративного контролю до сучасних проєктних і портфельних підходів. У нинішніх умовах таке управління вже не обмежується плануванням строків і витрат, а стає важливим інструментом досягнення наукових результатів і реалізації державної та міжнародної наукової політики. Це вимагає використання гнучких управлінських підходів, здатних враховувати високий рівень невизначеності, міждисциплінарний характер досліджень і орієнтацію на практичну та суспільну цінність наукових результатів.

1. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 12th ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2017. 832 p.
2. Garel G. A history of project management models: From pre models to the standard models. *International Journal of Project Management*. 2013. Vol. 31, No. 5. P. 663–669. DOI: 10.1016/j.ijproman.2012.12.011
3. Morris P. W. G., Pinto J. K. The Wiley Guide to Project Organization & Project Management Competencies. Hoboken: John Wiley & Sons, 2007. 512 p.
4. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Seventh Edition and The Standard for Project Management*. Newtown Square: Project Management Institute, 2021. 368 c.
5. Pollack J., Adler D. Emergent trends and passing fads in project management research: A scientometric analysis of changes in the field. *International Journal of Project Management*. 2015. Vol. 33, No. 1. P. 236–248. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786314000787>
6. Highsmith J. *Agile Project Management: Creating Innovative Products*. Boston: Addison Wesley, 2004. 352 p. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Agile_Project_Management_%28book%29
7. European Commission. *Horizon Europe Programme Guide*. Brussels: European Commission. 2021. URL: <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/programmes/horizon>





ПОПОВИЧЕНКО АНАТОЛІЙ, аспірант

Науковий керівник – **ЯЛОВЕГА ЛЮДМИЛА**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ЕВОЛЮЦІЯ МАЛОГО АГРОБІЗНЕСУ: ШЛЯХ ДО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЧЕРЕЗ ІНТЕГРАЦІЮ

Сучасна стратегія розвитку аграрного сектору України в умовах воєнного стану та майбутнього повоєнного відновлення ґрунтується на глибокій інституційній трансформації малих форм господарювання. Сьогодні дрібний агробізнес перестав бути просто інструментом самозайнятості сільського населення, перетворившись на стратегічного суб'єкта забезпечення продовольчої безпеки та соціальної стабільності територіальних громад. Проте для повноцінної реалізації цього потенціалу необхідний перехід від застарілих моделей індивідуального виживання до прогресивних форматів колективної інтеграції, таких як сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи та агропродовольчі кластери. Центральним викликом на цьому шляху є подолання критичного рівня трансакційних витрат, які суттєво обмежують конкурентоспроможність дрібних товаровиробників.

Високий рівень трансакційних витрат для малих ферм господарювання виявляється у значних витратах часу та ресурсів на пошук релевантної ринкової інформації, ведення переговорів, юридичне оформлення угод, а також на логістику та захист прав власності. У ринкових умовах ці витрати часто стають «невидимим бар'єром», що робить виробництво дрібних партій продукції економічно недоцільним. Самостійно подолати ці перешкоди агровиробникам заважає низький рівень формалізації бізнес-процесів: відсутність системного бухгалтерського обліку, розмитість меж між особистим майном родини та активами господарства, а також обмежений доступ до сучасних ІТ-рішень для моніторингу ринків. Саме тому першочерговим завданням стає легітимізація приватної ініціативи – перетворення селянського подвір'я на повноцінну бізнес-одиницю з прозорою структурою управління та офіційним податковим статусом.

Процес такої інституціоналізації є багатоетапним і починається з розроблення концептуальної бізнес-моделі та державної реєстрації господарства. Це відкриває шлях до банківського кредитування, залучення зовнішніх інвестицій та участі у державних грантових програмах. Важливим кроком є методологічне налаштування обліку: створення наказів про облікову політику, проведення інвентаризації та початкової оцінки біологічних активів, а також впровадження систем внутрішнього контролю. Така формалізація уможливорює не лише структурувати діяльність, а й радикально знизити трансакційні витрати на етапі взаємодії з фінансовими установами та державними органами, забезпечуючи малу ферму господарювання належним рівнем довіри та інвестиційної привабливості.





Наступним щаблем еволюції стає кооперація, де сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи виступають як сервісна платформа для консолідації зусиль [2]. Об'єднуючись, фермери отримують можливість спільної закупівлі ресурсів – паливно-мастильних матеріалів, насіння та добрив, що значно знижує трансакційні витрати на пошук постачальників та логістику. Формування великих товарних партій продукції дозволяє сільськогосподарським обслуговуючим кооперативам виходити на високомаржинальні внутрішні та зовнішні ринки, де окремих дрібний виробник є неконкурентоспроможним. На відміну від класичних комерційних об'єднань, кооперативи мають некомерційну спрямованість, функціонуючи як інструмент мінімізації витрат своїх членів, що уможливорює максимізувати частку доданої вартості, яка залишається безпосередньо у виробника.

Найвищим рівнем організації в цій системі є агропродовольчий кластер – цілісна екосистема, що поєднує виробничі потужності ферм, логістичні вузли, переробні підприємства, науково-дослідні інститути та сучасні цифрові платформи. У межах кластера бухгалтерський облік еволюціонує в інтегровану інформаційно-аналітичну систему, яка забезпечує прозорість фінансових потоків та координацію всіх учасників у режимі реального часу через хмарні технології. Означений підхід радикально зменшує інформаційну асиметрію та адміністративне навантаження, забезпечуючи багаторівневий контроль за ресурсами та створюючи потужний синергетичний ефект.

Підсумовуючи вищевикладене, можна зауважити, що комплексна трансформація – від сімейної ферми до мережевого кластера – є єдиним дієвим механізмом мінімізації трансакційних витрат та посилення ринкових позицій дрібних аграріїв. Це перетворює розрізнених виробників на цілісну, конкурентоспроможну силу, здатну стати рушієм інноваційного відродження української аграрної економіки. Успішна реалізація цього шляху забезпечить сталий розвиток сільських територій та формування прозорого виробничо-логістичного простору, що відповідає європейським стандартам господарювання.

1. Герасименко Т. В. Трансакційні витрати : сутність та динаміка в українській економіці. *Економічний вісник*. 2021. № 2. С. 60–67. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2021/2/EV20212_060-067.pdf (дата звернення : 02.03.2026).
2. Лега О. В., Яловега Л. В., Прийдак Т. Б. Створення і функціонування обслуговуючих кооперативів у молочній галузі : облік та нормативно-правове забезпечення. *Інноваційна економіка*. 2017. № 1–2. С. 160–169.
3. Яловега Л. В., Поповиченко А. С. Механізм кластерної реструктуризації фермерських господарств в умовах структурної трансформації аграрного сектору України. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 14. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16916799>.





РАДЗЕВИЧ ТЕТЯНА, здобувачка вищої освіти

Науковий керівник – **КУЧМІЙОВА ТЕТЯНА**, к.е.н, доцент кафедри економічної кібернетики, комп'ютерних наук та інформаційних технологій
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

СОЦІАЛЬНА ІНЖЕНЕРІЯ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ВИКЛИКИ ДЛЯ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ

У сучасних умовах цифровізації та глобалізації сталий розвиток стає ключовою стратегічною орієнтацією для бізнесу. Інтеграція економічних, соціальних і екологічних аспектів у діяльність підприємств потребує нових управлінських підходів, серед яких важливу роль відіграє соціальна інженерія. Вона розглядається як інструмент формування поведінкових моделей, цінностей та управління змінами в організаціях.

Важливим напрямом розвитку сучасного бізнесу є інтеграція Цілей сталого розвитку (SDGs) у підприємницьку діяльність. Встановлено, що така інтеграція зумовлює необхідність оновлення управлінських підходів та формування сучасної корпоративної культури. Поєднання інноваційності з принципами соціальної відповідальності сприяє підвищенню довгострокової конкурентоспроможності підприємств та їх стійкості на ринку [1].

Соціальна інженерія в сучасному бізнес-середовищі розглядається як механізм впливу на поведінку працівників, партнерів і споживачів з метою досягнення стратегічних цілей підприємства. Вона дозволяє формувати організаційну культуру, адаптувати персонал до змін та забезпечувати ефективну комунікацію.

У наукових дослідженнях наголошується на важливості поєднання управлінських інструментів із принципами корпоративної соціальної відповідальності. Зокрема, зазначається, що ефективне управління операційними ризиками у взаємозв'язку з реалізацією політики корпоративної соціальної відповідальності сприяє підвищенню стійкості бізнесу до кризових явищ. Доведено, що соціально відповідальні компанії демонструють вищий рівень стабільності діяльності та користуються більшою довірою з боку зацікавлених сторін [2].

У цьому аспекті соціальна інженерія може виступати позитивним управлінським інструментом, спрямованим на формування відповідальної поведінки персоналу та побудову ефективної системи управління ризиками. Її використання сприяє розвитку корпоративної культури, орієнтованої на принципи сталого розвитку.

Досягнення сталого розвитку неможливе без формування відповідних соціальних цінностей у межах організації. Значну роль у цьому процесі відіграють бізнес-освіта та розвиток корпоративної культури, які формують у працівників розуміння соціальної відповідальності, етичних принципів та екологічної свідомості [3].

Вітчизняний науковий підхід до дослідження цієї проблематики





представлений у працях українських учених. Зокрема, зазначається, що соціальна відповідальність бізнесу виступає стратегічним фактором розвитку підприємств і сприяє зміцненню соціально-економічної стабільності держави. Обґрунтовується необхідність інтеграції принципів корпоративної соціальної відповідальності у довгострокову стратегію розвитку підприємств [4].

Аналіз наукових джерел виділяє ключові виклики для сучасного бізнесу:

- інтеграція SDGs у бізнес-стратегію [1].
- управління ризиками через КСВ [2].
- формування етичних стандартів і соціальних цінностей [3].
- стратегічна роль соціальної відповідальності [4].

Отже, соціальна інженерія в умовах сталого розвитку виступає складним управлінським механізмом, що поєднує соціальні, економічні та етичні аспекти діяльності підприємств. Аналіз досліджень показує, що сучасний бізнес має не лише прагнути прибутковості, а й активно впроваджувати принципи сталого розвитку, інтегруючи їх у стратегічне планування та корпоративну культуру.

Застосування соціальної інженерії дозволяє формувати відповідальну поведінку персоналу, зміцнювати взаємодію із зацікавленими сторонами та забезпечувати прозорість діяльності. Лише системний підхід до соціальної відповідальності й управління соціальними процесами створює передумови для довгострокової конкурентоспроможності та стійкості підприємств у сучасних умовах економічних і соціальних трансформацій.

1. Rodríguez-Peña, A. Corporate entrepreneurship and the sustainable development goals: exploring the connection. *J Innov Entrep* 14, 33 (2025). <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00481-0>
2. Karlibaeva, R.H.; Lipinsky, D.A.; Volokhina, V.A.; Gureeva, E.A.; Makarov, I.N. Sustainable Development of Entrepreneurship through Operational Risk Management: The Role of Corporate Social Responsibility. *Risks* 2024, 12, 118. <https://doi.org/10.3390/risks12080118>
3. Leal Filho, W., Begum, H., Wall, T. *et al.* Social values and sustainable development in business education. *Environ Sci Eur* 37, 218 (2025). <https://doi.org/10.1186/s12302-025-01253-z>
4. Решміділова, С. Л. (2025). Соціальна відповідальність бізнесу у концепції сталого розвитку соціально-економічних систем. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 24(1(59)), 83–94. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.1\(59\).333223](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.1(59).333223)





РАДІОНОВА ЯНА, к.е.н., ст. викладач кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної
ГОНЧАРЕНКО АЛІНА, здобувач ОНП «Менеджмент»
СКРИННИК ВІКТОРІЯ, здобувач ОП «Менеджмент підприємства»
Полтавський державний аграрний університет

ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ КРЕАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

У сучасних умовах динамічного розвитку інновацій, посилення конкуренції та активної цифровізації бізнес-процесів особливої актуальності набуває формування ефективної інноваційної стратегії підприємства. Саме інновації виступають ключовим фактором забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку суб'єктів господарювання. Водночас результативність інноваційної стратегії значною мірою залежить від людського потенціалу підприємства, зокрема від рівня креативності персоналу та його використання в роботі [1, с. 20].

Сутність креативного управління персоналом полягає у формуванні організаційного середовища, яке сприяє генерації нових ідей, розвитку інноваційного мислення працівників та їх активному залученню до вдосконалення бізнес-процесів підприємства. Застосування сучасних підходів до управління персоналом, орієнтованих на розвиток креативності, забезпечує зростання інноваційної активності, появу нових управлінських рішень і підвищення загальної ефективності діяльності підприємства.

Формування інноваційної стратегії підприємства на основі креативного управління персоналом забезпечує інтеграцію творчого потенціалу працівників у процес стратегічного планування, використання сучасних мотиваційних інструментів, розвиток командної взаємодії та створення сприятливого інноваційного середовища. Даний підхід забезпечує швидку адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища, активізує впровадження інновацій і підвищує ефективність використання ресурсів [2, с. 193].

У процесі формування інноваційної стратегії підприємства важливе значення має комплексна оцінка внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на ефективність управління та розвиток інноваційної діяльності. Одним із найбільш поширених інструментів стратегічного аналізу, який дозволяє системно оцінити поточний стан підприємства та визначити перспективи його інноваційного розвитку, є. Застосування SWOT-аналізу дає змогу ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості та загрози зовнішнього середовища, що можуть впливати на реалізацію стратегічних управлінських рішень.

Особливої актуальності проведення SWOT-аналізу набуває у контексті формування інноваційної стратегії підприємства на засадах креативного управління персоналом. Саме креативність працівників, їх здатність генерувати нові ідеї та брати участь у впровадженні інновацій виступає важливим





фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його сталого розвитку [3, с. 133]. Отож, на рис. 1.1 відображено, яким чином використання SWOT-аналізу дозволяє визначити наявний потенціал персоналу, рівень готовності організації до інноваційних змін, а також виявити внутрішні обмеження та зовнішні виклики, що можуть впливати на ефективність реалізації інноваційної стратегії.

S – Сильні сторони	W – Слабкі сторони
Високий рівень творчого потенціалу персоналу	Недостатній рівень розвитку креативного мислення у частини працівників
Можливість генерування інноваційних ідей та управлінських рішень	Опір персоналу до змін та впровадження нових підходів
Формування інноваційної організаційної культури	Обмежені фінансові ресурси для впровадження інновацій
Підвищення ефективності бізнес-процесів через нові підходи	Недостатній досвід реалізації інноваційних стратегій
Гнучкість управління та швидка адаптація до змін	Низький рівень мотивації до інноваційної діяльності
O – Можливості	T – Загрози
Впровадження сучасних цифрових технологій управління	Високий рівень конкуренції на ринку
Розвиток інноваційної інфраструктури та підтримка інновацій	Економічна нестабільність та ризики зовнішнього середовища
Підвищення кваліфікації персоналу та розвиток креативних компетенцій	Швидке моральне старіння технологій
Залучення інвестицій для розвитку інноваційних проєктів	Відтік кваліфікованих кадрів
Розширення співпраці з науковими установами та освітніми закладами	Невизначеність ринкового середовища

Рис. 1. SWOT-аналіз формування інноваційної стратегії підприємства на засадах креативного управління персоналом [4, с. 81]

Отже, аналізуючи рис. 1. проведений SWOT-аналіз свідчить, що формування інноваційної стратегії підприємства на засадах креативного управління персоналом сприяє підвищенню інноваційного потенціалу організації, активізації творчої діяльності працівників та підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Водночас ефективність реалізації такої стратегії залежить від подолання внутрішніх обмежень, розвитку компетенцій персоналу та здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Отже, креативне управління персоналом виступає важливим інструментом формування інноваційної стратегії підприємства, що забезпечує підвищення інноваційного потенціалу організації та створює передумови для її сталого економічного розвитку.





1. Васюткіна Н., Андрієнко М., Самітов Р. Стратегічне управління людськими ресурсами підприємства на основі інноваційно-креативних компетенцій. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2(49). С. 20.
2. Грабовська І.В. Інноваційний розвиток підприємства на засадах управління креативністю персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 2. Том 2. С. 192–197.
3. Мігус І. Стратегічне управління людськими ресурсами на основі цифрових технологій. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 2 (70). С. 131–138.
4. Помаз О., Гончаренко А., Ловушко А., Курчицька І. Креативне управління персоналом як операційний інструмент ресурсної адаптації підприємства до цифровізації бізнес-процесів. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 348(6). С. 81.





РИБАЛКО-РАК ЛЕСЯ, к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
КУЖЕЛЬ НАТАЛІЯ, старший викладач кафедри менеджменту,
БАБИЧ ДАРІЯ, здобувач вищої освіти
Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава

РОЛЬ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТА СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Інноваційна культура виступає одним із ключових чинників формування конкурентних переваг сучасної організації, оскільки вона забезпечує інтеграцію людського, інформаційного та організаційного потенціалу в єдину систему, спрямовану на виробництво інноваційних продуктів, послуг і процесів. Вона створює соціокультурне середовище, яке стимулює творчість, підприємницьку ініціативу, колективне вирішення складних завдань та активне використання знань у практичній діяльності. Інновації є систематичною управлінською функцією, і саме організаційна культура визначає ефективність їх реалізації та ступінь залучення персоналу у ці процеси [1]. Таким чином, інноваційна культура не є лише фоновим соціальним явищем, а стає стратегічним ресурсом, що визначає конкурентоспроможність організації в довгостроковій перспективі.

Роль інноваційної культури у формуванні конкурентних переваг особливо яскраво проявляється через її вплив на здатність організації до адаптації та швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. Культура організації формує глибинні припущення та цінності, які визначають поведінку працівників і прийняття рішень у кризових та нестабільних умовах. У контексті інноваційної культури це означає, що організація, яка системно підтримує відкритість до нових ідей, експериментування та прийняття помилок як частину навчального процесу, здатна швидше трансформувати зовнішні виклики у стратегічні можливості. Адаптивність і залученість персоналу, які є структурними складовими культури, безпосередньо корелюють із високою ефективністю інноваційних процесів, що у свою чергу забезпечує стійкі конкурентні переваги [2, 4].

Інноваційна культура впливає на формування конкурентних переваг через створення механізмів колективного навчання та розвитку знань. Організація, що системно розвиває компетенції працівників, підтримує обмін знаннями між підрозділами та інтегрує індивідуальні здобутки в колективні практики, формує унікальні інтелектуальні активи, які є важкодоступними для конкурентів [4]. У цьому сенсі інноваційна культура стає основою для створення ціннісно унікальних ресурсів, що не лише підвищують ефективність діяльності, але й забезпечують довгострокову стійкість організації на ринку.

Важливим аспектом ролі інноваційної культури є її здатність формувати стратегічну орієнтацію організації на інноваційний розвиток. Відкриті інновації і міжорганізаційна взаємодія потребують культурного середовища, орієнтованого на довіру, партнерство та прозорість процесів. Організація з





відповідною інноваційною культурою здатна ефективно залучати зовнішні ресурси, інтегрувати нові технології та знання і швидко впроваджувати їх у власні бізнес-процеси, що безпосередньо підвищує її конкурентоспроможність.

Крім того, інноваційна культура виступає драйвером стратегічного розвитку через створення умов для системного мислення, формування спільного бачення та розвитку організаційного навчання. Здатність бачити взаємозв'язки між процесами, передбачати наслідки управлінських рішень та координувати дії різних підрозділів формує інтегровану стратегію інноваційного розвитку. Інноваційна культура в цьому контексті сприяє не лише генерації нових ідей, але й їх ефективному впровадженню, що забезпечує конкурентні переваги та стійкий розвиток організації на ринку.

Отже, інноваційна культура виконує багатофункціональну роль, вона формує внутрішнє середовище, сприятливе для інноваційної діяльності, підвищує адаптивність організації, стимулює колективне навчання та інтегрує управлінські, технологічні та кадрові ресурси у єдину систему. Саме через це інноваційна культура стає невід'ємним стратегічним ресурсом, що визначає здатність організації створювати та підтримувати унікальні конкурентні переваги, адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури і забезпечувати довгостроковий стратегічний розвиток.

Сучасні організації функціонують в умовах значної турбулентності зовнішнього середовища, що проявляється у швидкій технологічній трансформації, глобалізації ринків, підвищеній конкуренції та соціально-політичній нестабільності. Ці чинники створюють нові вимоги до інноваційної культури, яка тепер повинна виконувати роль механізму швидкої адаптації та стійкого реагування на непередбачувані зміни. Особливої уваги набувають цифровізація бізнес-процесів, впровадження штучного інтелекту та автоматизація виробництва, що змінюють традиційні моделі організаційного управління та формують нові критерії конкурентоспроможності. У таких умовах інноваційна культура стає ключовим чинником забезпечення організаційної гнучкості, оскільки саме вона визначає здатність колективу ефективно освоювати нові технології, швидко реагувати на зміни споживчих потреб та трансформувати внутрішні процеси відповідно до ринкових вимог.

Крім того, сучасні виклики включають зростання значення сталого розвитку та соціальної відповідальності. Організації змушені інтегрувати інноваційні практики не лише з метою економічної ефективності, а й для досягнення екологічних та соціальних цілей, що потребує відповідної культурної основи. Інноваційна культура в такому контексті виконує функцію координатора стратегічних пріоритетів, формуючи цінності, що поєднують економічний результат із екологічною та соціальною відповідальністю, і сприяє залученню всіх рівнів персоналу до реалізації цих пріоритетів.

Не менш значущим є вплив глобальної конкуренції та швидкого обміну знаннями на роль інноваційної культури. Сучасні організації стикаються із потребою інтегрувати відкриті інновації, залучати зовнішніх партнерів, активно





використовувати платформи для спільної розробки продуктів та рішень. У цьому контексті інноваційна культура стає своєрідним «клеєвим» елементом, що забезпечує взаємодію між різнорідними командами, зовнішніми партнерами та підрозділами, створюючи умови для швидкого впровадження інновацій та підвищення адаптивності організації.

Сучасні виклики також проявляються у підвищенні ролі людського капіталу як стратегічного ресурсу. В умовах глобальної конкуренції організація не може ефективно конкурувати без високого рівня креативності, компетентності та готовності персоналу до змін. Інноваційна культура формує умови для розвитку інтелектуального потенціалу, стимулює безперервне навчання та інтеграцію індивідуальних знань у колективні практики, що особливо критично в умовах швидкої технологічної еволюції та постійного оновлення ринкових вимог [3, 5].

Таким чином, сучасні виклики суттєво розширюють функціональне значення інноваційної культури. Вона перестає бути лише механізмом внутрішнього узгодження цінностей і поведінки та стає стратегічним ресурсом, здатним забезпечити гнучкість, стійкість і конкурентоспроможність організації в умовах турбулентності, технологічної трансформації та глобальної конкуренції. Інноваційна культура у цих умовах визначає не лише ефективність внутрішніх процесів, але й здатність організації швидко реагувати на зовнішні виклики, перетворюючи їх на можливості для стратегічного розвитку.

1. Баркова К. Інтеграція креативного мислення в інноваційно-орієнтовані управлінські стратегії. Український журнал прикладної економіки. 2025. № 2. С. 43–55. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-43>
2. Ганчук М. Інновації та їх вплив на економіку сучасного світу. Інновації та сталий розвиток, 2024, с. 102–109. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.2.102.109>
3. Івашків, Я., Собко, Я. Інноваційний імператив розвитку підприємств України. Вісник економіки, № 4, 2025, с. 190–198. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2025.04.190>
4. Івашків, Я., Собко, Я. Інноваційний імператив розвитку підприємств України. Вісник економіки, № 4, 2025, с. 190–198. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2025.04.190>
5. Сіденко С. В. Інтелектуальний капітал у стратегії інноваційно-орієнтованого розвитку України. Вісник Київського національного університету. 2023. Вип. 57. С. 95–100. DOI: 10.17721/1728-2292.2023/1-57/95-100





РИБАЛЬЧЕНКО СЕРГІЙ, здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня

Науковий керівник – **МИКИТАСЬ АРКАДІЙ**, д.екон.наук, проф., професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування,

Державний біотехнологічний університет, м. Харків

СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНИХ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

У сучасних умовах трансформаційної економіки, що характеризується високим рівнем невизначеності, зростанням глобальних ризиків та посиленням конкурентного тиску, особливої актуальності набуває проблема забезпечення сталого розвитку виробничих підприємств. Водночас інноваційна активність виступає ключовим драйвером економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності та формування довгострокових переваг. У цьому контексті важливого значення набуває поєднання інноваційного розвитку з принципами безпекоорієнтованості, що дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити стійкість функціонування підприємств у нестабільному середовищі.

Сутність безпекоорієнтованого розвитку інноваційно-активних виробничих підприємств полягає у формуванні такого управлінського підходу, який передбачає інтеграцію механізмів економічної безпеки у всі етапи інноваційного процесу – від генерування ідей до комерціалізації результатів. Це дозволяє не лише підвищити ефективність інноваційної діяльності, а й забезпечити захист ресурсного, фінансового, кадрового та інформаційного потенціалу підприємства [1, с. 61-62].

В умовах воєнного стану та посткризового відновлення економіки України стратегічні імперативи розвитку підприємств набувають нових характеристик. Вони формуються під впливом таких факторів, як дестабілізація виробничих ланцюгів, обмежений доступ до інвестиційних ресурсів, підвищення вартості енергоносіїв, дефіцит трудових ресурсів, а також зростання кіберзагроз. Це зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до управління розвитком та формування нової парадигми, орієнтованої на поєднання інноваційності та безпеки. Ключовим стратегічним імперативом є інтеграція системи економічної безпеки у процес управління інноваційним розвитком. Це передбачає створення комплексної системи ідентифікації, оцінювання та мінімізації ризиків, що супроводжують інноваційну діяльність. Особлива увага має приділятися фінансовим ризикам, пов'язаним із залученням інвестицій, технологічним ризикам впровадження нових рішень, а також ринковим ризикам, що виникають у процесі комерціалізації інновацій. Другим важливим імперативом виступає забезпечення інвестиційної стійкості підприємств. Інноваційний розвиток потребує значних фінансових ресурсів, що обумовлює необхідність формування ефективних механізмів залучення та використання інвестицій. У цьому контексті доцільним є диверсифікація джерел





фінансування, активізація співпраці з міжнародними фінансовими інституціями, використання інструментів державно-приватного партнерства, а також впровадження сучасних фінансових технологій. Третім імперативом є цифровізація управлінських процесів як інструмент підвищення рівня економічної безпеки. Використання цифрових технологій дозволяє забезпечити оперативний моніторинг стану підприємства, підвищити прозорість управлінських рішень, а також знизити рівень інформаційних ризиків. Водночас цифровізація супроводжується новими викликами, зокрема у сфері кібербезпеки, що потребує впровадження відповідних захисних механізмів. Наступним стратегічним імперативом є розвиток людського потенціалу як ключового ресурсу інноваційної діяльності. Формування компетентностей, орієнтованих на інноваційність, адаптивність та управління ризиками, сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємств. Важливим є також створення безпечного середовища для професійної діяльності, що забезпечує збереження та розвиток інтелектуального капіталу. Окремої уваги заслуговує екологічна складова сталого розвитку. Впровадження екологічно безпечних технологій, раціональне використання ресурсів та зниження негативного впливу на довкілля стають важливими чинниками підвищення конкурентоспроможності підприємств. Це відповідає сучасним глобальним тенденціям та вимогам до сталого розвитку, що передбачають баланс між економічними, соціальними та екологічними аспектами [2, с. 204-206; 3; 4].

Таким чином, безпекоорієнтований підхід до управління розвитком інноваційно-активних виробничих підприємств передбачає комплексну інтеграцію стратегічних імперативів, спрямованих на забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та ефективності функціонування в умовах сучасних викликів. Їх реалізація дозволить сформувати адаптивні та інноваційно спрямовані моделі розвитку підприємств, що здатні забезпечити їх довгострокове зростання у системі сталого економічного розвитку. Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що сучасні умови господарювання вимагають від виробничих підприємств переходу до нових управлінських моделей, у яких інноваційність поєднується з безпекою як базовою характеристикою розвитку. Саме така синергія дозволяє не лише досягти економічних результатів, а й забезпечити стабільність функціонування підприємств у довгостроковій перспективі.

1. Івченко А. Модель оцінювання передумов безпекоорієнтованого розвитку підприємства. *Development Service Industry Management*. 2023. №4. С. 59-67. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(9\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(9))
2. Макаренко М.М., Шкребень Р.П. Стратегії безпеко-орієнтованого розвитку підприємств. *Економіка та управління підприємствами. Проблеми економіки*. 2023. 3(57). С. 201-207. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-201-207>
3. Мороз Р., Загороднюк О. Постулати безпекоорієнтованого управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. №68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-116>
4. Штангрет А., Караїм М., Караїм О. Безпекові аспекти застосування ризикорієнтованого управління підприємством в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. №60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-8>







РОМБАК ВАСИЛЬ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **БУРКОВСЬКА АННА**,
доктор філософії (економіка), доцент
кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

МАРЖИНАЛЬНИЙ ДОХІД ЯК ОСНОВА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Маржинальний дохід у сучасній економічній теорії та практиці управління виступає одним із ключових інструментів обґрунтування управлінських рішень, особливо в умовах переходу підприємств до моделі сталого розвитку. Його сутність полягає у визначенні тієї частини виручки, яка залишається після покриття змінних витрат і спрямовується на відшкодування постійних витрат та формування прибутку [1]. Однак у системі сталого розвитку маржинальний дохід набуває стратегічного значення, оскільки дозволяє оцінити не лише економічну доцільність рішень, а й їхню узгодженість із довгостроковими екологічними та соціальними цілями підприємства.

Управлінські рішення в сучасних умовах дедалі частіше приймаються в ситуації невизначеності, ресурсних обмежень та зростання вимог з боку держави, інвесторів і споживачів щодо екологічної та соціальної відповідальності бізнесу. За таких умов маржинальний дохід стає індикатором, який дозволяє оцінити ефективність окремих продуктів, напрямів діяльності або інвестиційних проєктів з урахуванням змін у структурі витрат [2]. Перехід до енергоощадних технологій, впровадження екологічних стандартів або модернізація виробничих процесів можуть впливати на величину змінних витрат, а отже, і на рівень маржинального доходу. Особливого значення маржинальний дохід набуває при формуванні асортиментної політики. У системі сталого розвитку підприємство повинно не лише орієнтуватися на прибутковість, а й враховувати екологічний слід продукції, її соціальну цінність та відповідність принципам циркулярної економіки [3]. Аналіз маржинального доходу дозволяє виявити продукти, які формують найбільший внесок у покриття постійних витрат і створення доданої вартості, а також оцінити доцільність збереження або трансформації менш ефективних напрямів. Таким чином, управлінські рішення щодо розширення або скорочення виробництва ґрунтуються не лише на показниках загального прибутку, а на здатності кожної одиниці продукції генерувати внесок у фінансову стабільність підприємства [1].

У контексті інвестиційної діяльності маржинальний дохід виступає базою для розрахунку точки беззбитковості та оцінювання ризиків нових проєктів. Підприємства, що впроваджують принципи сталого розвитку, часто здійснюють інвестиції в екологічні інновації, цифровізацію, підвищення енергоефективності та розвиток людського капіталу [1]. Такі рішення потребують ретельного аналізу співвідношення додаткових змінних витрат і





потенційного приросту виручки. Саме через показник маржинального доходу визначається, чи здатний проєкт забезпечити покриття додаткових витрат і сформувані фінансовий ресурс для подальшого розвитку [4].

Водночас у системі сталого розвитку маржинальний дохід слід розглядати в ширшому контексті створення довгострокової цінності. Короткострокове зростання цього показника не завжди свідчить про стратегічну ефективність, якщо воно досягається за рахунок надмірного використання природних ресурсів або ігнорування соціальних стандартів [2]. Тому управлінські рішення мають базуватися на інтегрованому підході, який поєднує фінансовий аналіз із оцінкою екологічних та соціальних наслідків діяльності. У такій системі маржинальний дохід виконує функцію економічного орієнтира, що дозволяє забезпечити баланс між прибутковістю та відповідальністю [5].

Отже, маржинальний дохід є не просто елементом управлінського обліку, а фундаментальною основою прийняття стратегічних і тактичних рішень у системі сталого розвитку підприємства. Він забезпечує можливість оцінити економічну результативність трансформаційних процесів, оптимізувати структуру виробництва та мінімізувати ризики. У поєднанні з нефінансовими показниками цей інструмент формує комплексну базу для управління підприємством, орієнтованим на довгострокову конкурентоспроможність, фінансову стійкість і відповідальне ставлення до суспільства та довкілля.

1. Шулла Р., Колісник Г., Попик М. Концепція маржинального прибутку як інструменту інформаційної підтримки управлінських рішень та стимулювання персоналу підприємств готельного бізнесу. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2022. №1 (91), 10-20. <https://doi.org/10.32782/bsnau.2022.1.2>.
2. Чайка Т. Ю., Мартинова В. В., Ісиченко Є. Ю. Система коефіцієнтів рентабельності продажів підприємств сфери гостинності: розрахунок за фінансовою звітністю та сучасні тенденції аналізу. *Економічний часопис*. 2019. №33. С. 372–379.
3. Shebanina O., Burkovska A., Petrenko V., Burkovska A. Economic planning at agricultural enterprises: Ukrainian experience of increasing the availability of data in the context of food security. *Agricultural and Resource Economics*. 2023. Vol.9. No.4. Pp.168–191. <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.04.08>.
4. Шебаніна О. В., Бурковська А. І., Полторак А. С., Бурковська А. В., Сухорукова А. Л. Управління відходами у глобалізованому світі: виклики та перспективи. Система управління відходами в циркулярній економіці: фінансові, соціальні, екологічні та енергетичні детермінанти : монографія / за заг. ред. А. С. Росохатої, М. Г. Мінченко. Суми : Сумський державний університет, 2023. С. 74-83. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jsrui/handle/123456789/17053>.
5. Вовк О. М., Ковальчук А. М., Комісаренко Я. І., Джулай А. В. Прибуток та рентабельність як детермінанти розвитку підприємства. *Modern Economics*. 2020. №20. С. 32–38.





РЯБЧЕНКО ІРИНА, к.е.н, викладач,
ВСП Конотопський індустріально-педагогічний фаховий коледж СумДУ,
КОБЛЯНСЬКА ІННА, к.е.н, доцент,
завідувач кафедри міжнародних економічних відносин
Сумський державний університет

ВИТРАТИ ТА ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ БДЖІЛЬНИЦТВА В УКРАЇНІ

Бджільництво є стратегічною галуззю аграрного сектору, що забезпечує не лише виробництво меду та інших продуктів бджільництва, а також виконує ключову екологічну функцію запилення сільськогосподарських культур. Україна входить до числа провідних світових виробників меду, що створює експортні можливості за умови відповідності міжнародним стандартам та конкурентоспроможних витрат.

Останніми роками сучасні пасіки функціонують в умовах значних викликів, включаючи політичну та економічну нестабільність, зростання цін на ресурси та необхідність модернізації виробництва. У таких реаліях чітке розуміння структури витрат та їх актуальних значень, систематичний аналіз витрат сучасного бджільництва, виявлення ключових факторів економічної ефективності є критично важливим для планування діяльності як малих приватних пасік, так і промислових бджільницьких господарств.

Для побудови ефективного бюджету та оцінки рентабельності бджільницького господарства необхідно чітко розмежувати категорії витрат. Стартові інвестиції представляють собою одноразові або великі початкові вкладення, необхідні для започаткування або масштабування бджільницького господарства. Так, обраний тип обладнання, технологій та забезпечення необхідної інфраструктури для масштабного виробництва створюють значні початкові витрати. Медообробне обладнання, транспортні засоби, вулики є основою виробничого процесу, тож такі витрати потребують ретельного фінансового планування на період від 5 до 10 років. Окрім того, для виходу на організовані ринки збуту та експорту продукції необхідною умовою є впровадження систем управління безпечністю харчових продуктів (НАССР) та проходження сертифікаційних процедур, що вимагатиме додаткових витрат. Базу операційної діяльності формують постійні витрати, вони й визначають поріг входу в бізнес. До них відносяться витрати, пов'язані з утриманням господарства: електроенергія, вода, інтернет; орендою приміщень для зберігання чи фасування продукції; амортизацією обладнання; маркетингом та просуванням (витрати на підтримку сайту, рекламу, пакування продукції, участь у виставках чи ярмарках), заробітною платою адміністративного персоналу тощо. До цих витрат також можна віднести регулярні податкові платежі та страхові внески. На початкових етапах розвитку бізнесу, ця частина витрат може бути мінімальною, але, зі зростанням масштабів діяльності, вони стають суттєвими й потребують планування.





Змінні витрати коливаються за сезонами та обсягом виробництва, їхній контроль безпосередньо впливає на собівартість меду та інших продуктів бджільництва. Науковці підкреслюють важливість ретельного планування сезонних витрат та їх відображення у розрахунку собівартості на 1 кг меду. До регулярних витрат включають: корм і підгодівля, ветеринарія та санітарія, пакування, логістика та маркетинг. Під час сезону збору, обробки і фасування меду, в кілька разів зростає потреба в робочій силі.

Вагомим фактором для розвитку бджільництва є територіальна організація населення. Так, території, що характеризуються високим рівнем урбанізації є менш придатними для розвитку бджільництва. Це пов'язане з несприятливою екологічною ситуацією в містах і біля них, сильною розораністю земель та відсутністю великих площ лісів у приміських територіях, перевантаженою транспортною системою між населеними пунктами тощо [1, с. 29].

Одним з найважливіших факторів економічної ефективності бджільництва є масштаб господарства. Дослідження та практика свідчать, що для промислових пасік оптимальний розмір становить мінімум 300-500 бджолосімей для досягнення економічної ефективності. Саме такий масштаб має найнижчу собівартість продукції завдяки автоматизації, ефективному використанню обладнання та забезпеченню можливості прямих контрактів з великими закупівельниками. Однак, такі господарства потребують значних капітальних інвестицій та професійного менеджменту.

Малі господарства (20-50 вуликів) мають іншу структуру рентабельності та ризиків. Вони характеризуються нижчими абсолютними витратами, але вищою собівартістю одиниці продукції через неможливість досягнення ефекту масштабу. Водночас, малі господарства мають більшу гнучкість у виборі локацій для розміщення вуликів та можуть працювати на нішевих ринках преміальної продукції.

Середні господарства (100-300 бджолосімей) знаходяться в перехідній зоні, де вже можлива часткова автоматизація процесів, але ще не досягнуто повного ефекту масштабу. Ці господарства часто стикаються з дилемою: інвестувати в розширення до промислового масштабу або оптимізувати роботу на поточному рівні. Вони мають найнижчу собівартість продукції завдяки автоматизації, ефективному використанню обладнання та можливості забезпечення прямих контрактів з великими закупівельниками.

Варто враховувати, що галузь бджільництва характеризується високим рівнем ризиків. Основні ризики включають зниження кількості сімей через хвороби та зимівлю, зростання виробничих витрат, несприятливі природно-кліматичні умови, обробку посівів пестицидами тощо. Таким чином, критичним фактором економічної ефективності є масштаб господарства. Оптимальний розмір для промислових пасік становить 300-500 бджолосімей, що дозволяє досягти ефекту масштабу та знизити собівартість продукції на 20-30% порівняно з малими господарствами.

Сьогодні пасічник має не просто накопичувати бджолосім'ї, а й ретельно





контролювати витрати, оптимізувати собівартість, та управляти ризиками, оскільки поєднання високої ймовірності загибелі бджіл із ринковим перевиробництвом робить помилки в управлінні фатальними для бізнесу.

У процесі інтеграції українського ринку до Європейського Союзу перед вітчизняними виробниками продукції бджільництва відкриваються нові перспективи для нарощування виробництва та збільшення експортних можливостей. Водночас, це зумовлює підвищення вимог до якості та безпечності меду й інших продуктів бджільництва. В ЄС і світі система контролю харчових продуктів базується на комплексі міжнародних стандартів і нормативних актів. Зокрема, це: Міжнародний харчовий кодекс – Codex Alimentarius (CA), Європейське агентство з безпечності харчових продуктів – European Food Safety Authority (EISA), Міжнародні стандарти продуктів харчування – International Featured Standards (IFS), Європейська система швидкого оповіщення про харчові продукти та корми – Rapid Alert System for Food and Feed (RASFF), а також Директива ЄС 2001/95, що регулює загальну безпеку продуктів. Важливе місце займають і такі документи, як Система HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point) для контролю критичних точок виробництва, статут ЄС 178/2002 – «Загальний закон продовольства», міжнародний стандарт ISO 22000, а також вимоги Європейської федерації пакувальників та дистриб'юторів меду – European Federation of Honey Packers and Distributors (EFHPO), Асоціації імпортерів меду – Association of Honey Importers (HIPIA) та Належної пасічницької практики – Wood Beekeeping Practice (WBP) [2, с. 95].

Підсумовуючи, зазначимо, що бджільництво в Україні залишається перспективною галуззю за умови професійного підходу до планування витрат, управління ризиками та дотримання стандартів якості.

1. Дребот О.І., Височанська М.Я. Еколого-економічні основи збалансованості розвитку бджільництва. *Збалансоване природокористування*. 2022. № 4. С. 24–31. URL: <https://journals.uran.ua/bnusing/article/view/275600/271876>
2. Стеценко А.Р., Орихівська О.М., Кононенко Н.О. Про вплив суспільства на екологічну політику на прикладі німецького бджільництва. *Бджільництво України*. 2025. Вип. 15. С. 92–105. URL: <https://journals.uran.ua/bnusing/issue/view/16450/9598>





САВКІВ АНДРІЙ, здобувач вищої освіти

Науковий керівник - **ПОДАКОВ ЄВГЕНІЙ**, к.е. н., доцент кафедри економіки, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу,

Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького, м. Запоріжжя

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ У СТИМУЛЮВАННІ ВЕНЧУРНОГО ІНВЕСТУВАННЯ В ІННОВАЦІЙНІ СТАРТАПИ

Глобальні трансформаційні процеси, що охопили сучасну світову економіку, вимагають від суб'єктів господарювання пошуку альтернативних та більш гнучких джерел фінансування. Традиційні банківські інструменти через свою консервативність часто не встигають за темпами розвитку високотехнологічного сектору, що робить цифрові платформи ключовими фасилітаторами венчурного капіталу. Цифровізація в цьому контексті розглядається не просто як автоматизація процесів, а як фундаментальна зміна парадигми інвестування, де прозорість та швидкість обміну даними стають базовими умовами сталого розвитку [1, с. 43]. Інтеграція інноваційних екосистем у єдиний цифровий простір дозволяє суттєво скоротити часовий лаг між виникненням ідеї та її комерційним втіленням.

Сучасні цифрові інвестиційні майданчики створюють унікальні можливості для молодих підприємств, дозволяючи їм оминати складні бюрократичні бар'єри та виходити безпосередньо на глобальних інвесторів. Використання передових FinTech-рішень сприяє формуванню інклюзивного фінансового середовища, де якість інноваційного продукту переважає над територіальним розташуванням стартапу [2, с. 100]. Платформи, що базуються на технологіях великих даних (Big Data), забезпечують глибоку аналітику ризиків, що дозволяє інвесторам приймати більш обґрунтовані рішення, базуючись на реальних показниках ефективності, а не лише на суб'єктивних прогнозах.

Економічна стійкість інноваційних структур у довгостроковій перспективі безпосередньо корелює з їхньою здатністю адаптуватися до умов мережевої економіки [3, с. 12]. Цифрові екосистеми впроваджують механізми автоматизованого контролю, де технологія блокчейн виступає гарантом незмінності умов інвестування та цільового використання ресурсів. Такий підхід мінімізує інформаційну асиметрію між засновниками проєкту та власниками капіталу, створюючи надійний фундамент для довгострокового партнерства [4, с. 143]. Окрім фінансового стимулювання, ці платформи надають стартапам доступ до інтелектуального капіталу – глобальних мереж менторів та експертів, що критично важливо для виживання на ранніх стадіях розвитку.

Процеси демократизації венчурного ринку через цифрові канали сприяють залученню широкого кола приватних інвесторів, що значно диверсифікує капітальну базу інноваційного сектору. Замість орієнтації на обмежену





кількість великих фондів, підприємства отримують доступ до ресурсів крауд-інвестування, що підвищує їхню резильєнтність до зовнішніх економічних шоків. Цифрова аналітика в режимі реального часу дозволяє менеджменту оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, коригуючи стратегію розвитку відповідно до зворотного зв'язку від стейкхолдерів.

Системне моделювання інвестиційних циклів за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення на платформах дає змогу оптимізувати розподіл ресурсів та мінімізувати ймовірність дефолту проєктів [5, с. 101]. Використання смарт-контрактів автоматизує юридичні аспекти угод, включаючи розподіл часток та виплату дивідендів, що робить процес інвестування максимально прозорим та захищеним. Таким чином, сталий розвиток досягається через синергію проривних ідей та цифрових механізмів їх капіталізації, що базуються на принципах соціально-орієнтованого управління.

Підсумовуючи, слід зазначити, що роль цифрових платформ у стимулюванні венчурного інвестування є визначальною для сучасної економіки знань. Вони не лише полегшують доступ до фінансових ресурсів, а й формують нову архітектуру довіри в інноваційній сфері, що є обов'язковою умовою для забезпечення глобальної конкурентоспроможності та сталого зростання вітчизняних підприємств у довгостроковій перспективі.

1. Пузирьова П. В., Садовський Є. П. Екосистема інноваційних ІТ-кластерів в контексті цифрової трансформації та сталого розвитку. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 1 (77). С. 42–53. URL: <https://test.knutd.edu.ua>
2. Свистун А. О., Генкельман Є. С., Скороход І. П. Оцінка впливу інноваційних фінансових інструментів на економічний розвиток України. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. URL: <https://economyandsociety.in.ua>
3. Котвицька Н. М., Майстат Ю. В., Шулик П. О. Цифрова трансформація інвестиційних механізмів у забезпеченні інноваційного розвитку оборонної промисловості України. *Академічні візії*. 2025. Вип. 48. URL: <https://academy-vision>
4. Ставерська Т. О., Глущенко І. А., Лисак Г. Г. Аналіз переваг і ризиків розроблення блокчейн-платформ для фінансування стартапів. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. URL: <https://www.a-economics.com.ua>
5. Корнієнко О. П. Венчурний капітал як каталізатор інноваційного розвитку в Україні. *Економічний простір*. 2026. № 209. С. 98–103. URL: <http://economicspace>





САВКІВ УЛЯНА, к. е. н., доцент,
доцент кафедри менеджменту і маркетингу,
САВЧИН ВІКТОРІЯ, здобувач вищої освіти,
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника,
м. Івано-Франківськ

РОЛЬ ЛІДЕРСТВА У ФОРМУВАННІ ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У сучасних умовах глобалізації, технологічних трансформацій та посилення соціально-економічних та екологічних викликів проблема забезпечення сталого розвитку набуває системного та міждисциплінарного характеру.

Формування інноваційної моделі сталого розвитку передбачає інтеграцію економічних, соціальних і екологічних складових у єдину стратегічну парадигму управління.

Інноваційна модель сталого розвитку – це системна концепція управління розвитком організації, регіону або держави, що передбачає інтеграцію інноваційної діяльності з принципами сталості з метою забезпечення довгострокового економічного зростання, соціальної відповідальності та екологічної збалансованості.

Інноваційність у цій моделі виступає не окремим елементом, а інтегруючим механізмом, що забезпечує трансформацію традиційних управлінських, виробничих і соціальних процесів. Вона реалізується через:

- технологічні інновації (цифрові рішення, автоматизація, екологічні технології);
- організаційні інновації (нові моделі управління, гнучкі структури);
- соціальні інновації (партнерство, корпоративна соціальна відповідальність).

Характеристики інноваційної моделі сталого розвитку відображають її сутнісні ознаки як цілісної управлінської парадигми, спрямованої на забезпечення довгострокової збалансованості економічних, соціальних та екологічних процесів.

Передусім, визначальною рисою такої моделі є довгострокова стратегічна орієнтація. На відміну від традиційних підходів, зосереджених на досягненні короткострокових економічних результатів, інноваційна модель сталого розвитку передбачає формування стратегічного бачення, спрямованого на майбутні покоління. Вона інтегрує принципи відповідального управління ресурсами, інвестиції в людський капітал та розвиток інноваційної інфраструктури, що забезпечують стабільність і безперервність розвитку в перспективі. Такий підхід орієнтує суб'єкти господарювання на створення довгострокової цінності, а не лише на максимізацію поточного прибутку.

Другою важливою характеристикою є системність і комплексність змін. Інноваційна модель сталого розвитку не обмежується впровадженням окремих





технологічних новацій, а передбачає трансформацію всієї системи управління, виробничих процесів і соціальних відносин. Йдеться про інтеграцію інновацій у всі функціональні сфери діяльності – від стратегічного планування та фінансового менеджменту до корпоративної культури та взаємодії зі стейкхолдерами. Комплексність означає узгодженість економічних, екологічних і соціальних рішень, що забезпечує синергетичний ефект та мінімізує ризики дисбалансів.

Наступною характеристикою є адаптивність до зовнішніх викликів. Умови глобалізації, цифрової трансформації, кліматичних змін та геополітичної нестабільності формують динамічне середовище, що потребує високої гнучкості управлінських систем. Інноваційна модель сталого розвитку передбачає здатність до оперативного реагування на зміни, переорієнтації ресурсів та оновлення стратегічних пріоритетів. Адаптивність досягається через розвиток інноваційного потенціалу, інституційну гнучкість і впровадження механізмів постійного навчання та вдосконалення.

Важливою ознакою є також орієнтація на створення стійких конкурентних переваг. Інновації, інтегровані в модель сталого розвитку, стають джерелом довготривалої конкурентоспроможності, оскільки дозволяють формувати унікальні компетенції, підвищувати ефективність використання ресурсів і зміцнювати репутаційний капітал. У цьому контексті конкурентні переваги ґрунтуються не лише на технологічних досягненнях, а й на відповідальності, прозорості та соціальній цінності діяльності. Саме багатовимірною конкурентоспроможність забезпечує стабільні позиції на ринку та сприяє формуванню позитивного іміджу в довгостроковій перспективі.

Лідерство в інноваційній моделі сталого розвитку виконує системоутворюючу та інтегруючу функцію, забезпечуючи узгодженість стратегічних цілей, інноваційних процесів і принципів сталості. Воно виступає механізмом трансформації організації або соціально-економічної системи, оскільки саме лідер формує стратегічне бачення розвитку, визначає пріоритети інноваційної діяльності та забезпечує їх відповідність довгостроковим цілям.

У контексті довгострокової стратегічної орієнтації лідерство має визначальне значення для формування місії та ціннісних засад розвитку. Лідер інтегрує принципи економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки в єдину управлінську концепцію, спрямовану на створення стійкої цінності. Саме завдяки стратегічному лідерству інновації набувають не фрагментарного, а системного характеру.

У площині системності та комплексності змін лідерство забезпечує координацію структурних трансформацій, оптимізацію організаційних процесів і формування інноваційної культури. Лідер виступає каталізатором міжфункціональної взаємодії, сприяє інтеграції технологічних, організаційних і соціальних інновацій, а також формує атмосферу довіри й відкритості до змін. Таким чином, лідерство мінімізує ризики фрагментації реформ і забезпечує синергетичний ефект від упроваджених нововведень.





Адаптивність інноваційної моделі сталого розвитку значною мірою залежить від здатності лідера до стратегічної гнучкості та управління невизначеністю. Ефективний лідер оперативно реагує на зовнішні виклики, ініціює перегляд пріоритетів і стимулює розвиток інноваційного потенціалу. Через розвиток людського капіталу, підтримку навчання та обміну знаннями лідер забезпечує підвищення організаційної стійкості.

У контексті формування стійких конкурентних переваг лідерство сприяє створенню унікальних компетенцій, розвитку бренду та зміцненню репутаційного капіталу. Лідер задає етичні стандарти діяльності, формує відповідальне ставлення до ресурсів і забезпечує прозорість управління, що підвищує довіру з боку інвесторів, партнерів і суспільства. Лідер, який спрямовує компанію на шлях етичної відповідальності, забезпечує довгострокову стабільність та успішний розвиток бізнесу в умовах глобальної економіки [1].

В сучасних реаліях саме лідерство перетворює інновації на інструмент сталого та збалансованого розвитку. Сьогодні у стратегічному управлінні інноваційним бізнесом важливу роль відіграє лідерство нового типу – адаптивне, інноваційне, орієнтоване на командну взаємодію [2].

Таким чином, лідерство виступає системоутворюючим елементом інноваційної моделі сталого розвитку, оскільки забезпечує інтеграцію інноваційних процесів у стратегічну архітектуру управління та сприяє досягненню балансу між економічною ефективністю, соціальною справедливістю та екологічною безпекою. Ефективне лідерство створює передумови для формування стійких конкурентних переваг і забезпечення довгострокової стабільності розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища.

1. Савків У. С., Сидор Г. В., Гавдей С. В. Роль лідера у формуванні етичних стандартів на підприємстві. Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти : матер. IV Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Миколаїв, 09 груд. 2024 р.). Миколаїв, 2024. С.227-230.
2. Лідерство, сталий розвиток й стратегічне управління інноваційним бізнесом: виклики та перспективи для стартапів / М. О. Вовк та ін. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025. № 346(5). С. 378-383.





СЕНЮК ЄГОР, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **МЕЛЬНИЧУК ВІКТОРІЯ**, доктор філософії з економіки, доцент кафедри економічної кібернетики

Київський Політехнічний Інститут імені Ігоря Сікорського, м. Київ

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ЯДРО СТАЛОГО ІННОВАЦІЙНОГО МАЙБУТНЬОГО: ІННОВАЦІЇ ТА ФІНАНСОВІ ІНВЕСТИЦІЇ 5.0

Штучний інтелект (ШІ) виступає ключовим каталізатором переходу до моделі інновацій та фінансових інвестицій 5.0, поєднуючи аналітичну потужність, автоматизацію та адаптивні бізнес-моделі. Інтеграція ШІ у ланцюги створення вартості підвищує продуктивність, скорочує витрати та стимулює появу нових ринків та сервісів з високою доданою вартістю. Інвестиції в ШІ-сфери (інфраструктура даних, моделі, хмарні обчислення, кібербезпека) формують новий клас активів – цифрові інтелектуальні платформи, що вимагають специфічних підходів до оцінки ризиків і доходності.

Переходячи до деталей, сталий розвиток у контексті ШІ передбачає екологічну, соціальну та інституційну відповідальність: енергоефективність обчислень, справедливі алгоритми та прозорість використання даних, а фінансові механізми для підтримки ШІ-інновацій мають включати гібридні інструменти такі як венчурні інвестиції, державно-приватні партнерства, спеціалізовані інвестиційні фонди та «зелений» борг для енергоефективних рішень [1].

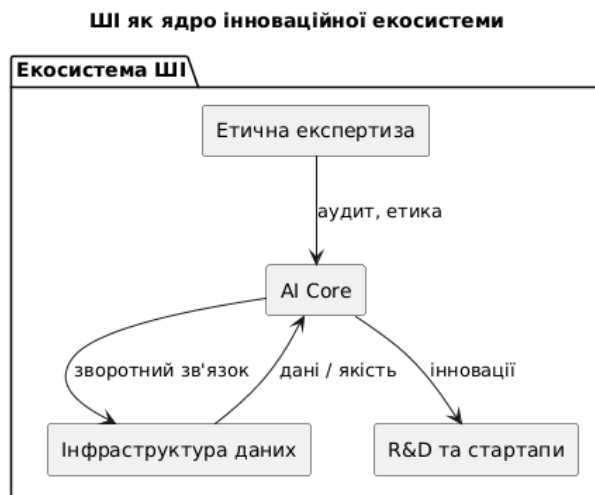


Рис. 1. ШІ як ядро інноваційної екосистеми

Роль держави важлива для створення нормативно-правового поля, стандартів інтероперабельності та стимулів для НДДКР, водночас уникнення надмірної регуляції сприятиме швидшому комерційному впровадженню інновацій. Іншими словами, інвестиційна привабливість ШІ-проектів залежить від якості даних, доступу до талантів, наявності етичних рамок та здатності масштабувати рішення на глобальні ринки [2].





Інвестиції та регуляторна підтримка ШІ 5.0

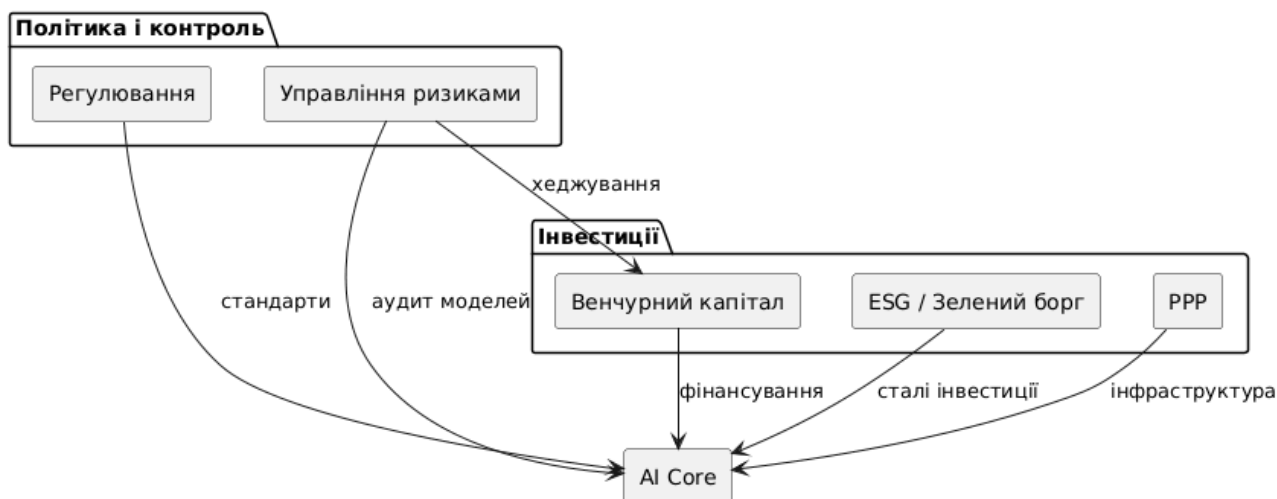


Рис. 2. Інвестиції та регуляторна підтримка ШІ 5.0

Наприклад, підприємства, що використовують підхід «AI-first», демонструють вищі мультиплікатори інвестицій за рахунок оптимізації процесів, персоналізації продуктів та швидкого запуску нових бізнес-моделей, тому управління ризиками у фінансуванні ШІ повинно поєднувати технічну експертизу (аудит моделей, тестування на стійкість), юридичні гарантії (захист даних, інтелектуальна власність) та інвестиційні хеджі [3].

ШІ-інвестиції також мають певний соціальний вплив, який потребує профілактики цифрової нерівності, а саме інвестиції в освіту, перекваліфікацію кадрів та доступ до цифрової інфраструктури мають бути частиною інвестиційних стратегій.

Тобто, економічна ефективність інновацій 5.0 вимірюється не лише фінансовим прибутком, а й індикаторами стійкості: енергоспоживання, вуглецевий слід, соціальна інклюзія та довіра споживачів. Саме тому, практичними кроками для реалізації стратегії «ШІ + інвестиції 5.0» стають формування еко-систем стартапів, створення інноваційних кластерів, фінансування інфраструктури даних, державні гранти на R&D та створення центрів етичної експертизи [4, 5].

Наприклад, інвестування в готові кейс-рішення (охорона здоров'я, енергетика, агротехнології, фінтех) дозволяє швидше повернути інвестиції та продемонструвати соціально-економічний ефект. Дані дії матимуть певні перспективи розвитку, такі як впровадження генеративних моделей, мультиагентних систем та симбіозу ШІ з квантовими обчисленнями, що створить наступний етап інноваційної трансформації, який вимагатиме нових інвестиційних інструментів та підходів до управління ризиками [6].

Підсумовуючи, ШІ є ядром сталого інноваційного майбутнього за умови збалансованого підходу – поєднання технологічного прогресу, відповідального інвестування та підтримки інклюзивних суспільних практик.





1. Russell, S., & Norvig, P. (2020). *Artificial Intelligence: A Modern Approach* (4th ed.). Pearson.
2. Goodfellow, I., Bengio, Y., & Courville, A. (2016). *Deep Learning*. MIT Press.
3. LeCun, Y., Bengio, Y., & Hinton, G. (2015). Deep learning. *Nature*, 521, 436–444.
4. McKinsey Global Institute. (2018). *Notes from the AI frontier: Modeling the impact of AI on the world economy*. McKinsey & Company.
5. World Economic Forum. (різні роки). *Reports on Artificial Intelligence, Future of Jobs and Global Risks*. World Economic Forum.
6. OECD. (2019). *OECD Principles on Artificial Intelligence* (Recommendation of the Council). Organisation for Economic Co-operation and Development.





СИНЕНКО КАТЕРИНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **БАБИЧ СВІТЛАНА**, к.е.н., доцент,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ НА ЗАСАДАХ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЖИТТЄСТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасна економічна реальність України характеризується безпрецедентним рівнем невизначеності, зумовленим тривалою військовою агресією. У таких умовах традиційні підходи до управління персоналом потребують докорінного перегляду, оскільки виживання та подальший розвиток підприємства залежать від його здатності зберігати функціональність за будь-яких зовнішніх шоків. Категорія життєстійкості бізнесу стає центральною в наукових дискурсах, а формування кадрового резерву, заснованого на принципах управління талантами, перетворюється на стратегічний запобіжник проти кадрового голоду та втрати інтелектуального капіталу.

Першочерговим етапом у побудові такої стійкої системи є переосмислення самої природи внутрішнього кадрового потенціалу. Кадровий резерв не слід розглядати лише як формальний перелік співробітників. Це складна система проактивного управління майбутнім організації. Аналізуючи сутність цього феномену, І. Онопрієнко зазначає: «Кадровий резерв – це група працівників, які мають високий потенціал для професійного розвитку та просування по службі, пройшли спеціальну підготовку та відбір для заміщення вакантних посад керівного складу чи провідних спеціалістів у майбутньому» [1, с. 129]. Проте в умовах воєнного стану функціонал такого резерву розширюється: автор підкреслює, що особливого значення набуває створення резерву працівників для роботи на деокупованих територіях, що є стратегічним завданням для відновлення публічного управління та економічної активності.

Логічним продовженням розбудови кадрового резерву є його трансформація у фундамент життєздатності організації. У науковому дискурсі життєздатність тісно пов'язана з адаптивністю та здатністю до швидкого відновлення після деструктивного впливу, що перетворює людський капітал на ключовий стабілізаційний актив. Досліджуючи цей аспект на прикладі будівельної галузі, яка є найбільш вразливою до фізичних руйнувань та ринкових коливань, С. О. Ракицька, О. М. Жусь та М. М. Крецул наголошують на пріоритетності внутрішнього ресурсу: «Життєздатність підприємства – це здатність зберігати цілісність, стабільність та функціональність організації в умовах мінливого зовнішнього середовища, а також її спроможність адаптуватися до нових викликів та відновлюватися після кризових ситуацій» [2].

Розширення даної тези в контексті сучасних викликів дозволяє виокремити кілька критичних рівнів взаємозв'язку між кадровим резервом та





резильєнтністю підприємства:

По-перше, для будівельних підприємств, які внаслідок збройної агресії зазнали втрат не лише матеріальних активів, а й значної частини фахівців через міграційні процеси та мобілізацію, життєстійкість забезпечується через мобілізацію внутрішніх резервів. Це означає формування такої структури персоналу, де кожен резервіст володіє набором суміжних компетенцій. Оптимізація використання людського потенціалу в такому разі дозволяє підтримувати безперервність операційної діяльності навіть за умови критичного обмеження ресурсів, оскільки підготовлений резерв здатен оперативно «перекрити» дефіцитні вузли виробничого циклу.

По-друге, трансформація резерву у фундамент життєздатності вимагає переходу від пасивного накопичення кадрів до активної моделі готовності. У будівельній сфері, де реалізація проєктів часто відбувається в умовах підвищеного ризику та обмеженого часу, резервісти мають бути інтегровані в систему антикризового управління. Їхня підготовка повинна включати не лише технічне опанування нових технологій відбудови, а й розвиток специфічної професійної гнучкості. Саме такий підхід забезпечує «функціональну живучість» організації: здатність не просто вистояти під тиском кризи, а трансформувати внутрішні процеси під нові вимоги воєнного та повоєнного ринку.

По-третє, життєздатність, заснована на кадровому резерві, створює ефект організаційного імунітету. Коли підприємство інвестує в індивідуальні траєкторії розвитку резервістів, воно формує внутрішнє середовище, де знання та досвід не втрачаються разом із виходом окремих працівників, а акумулюються та передаються. Це дозволяє будівельним компаніям зберігати експертність у сфері складних інженерних рішень та цифрового моделювання об'єктів, що є критичним для відновлення інфраструктури.

Ефективність такої мобілізації неможлива без якісного відбору, що зумовлює необхідність переходу від загального управління персоналом до управління талантами. О. О. Кравченко та Ю. О. Кравченко розглядають талант-менеджмент як інвестицію, що забезпечує довгостроковий успіх: «Управління талантами – це цілеспрямована діяльність організації, спрямована на ідентифікацію, залучення, розвиток, мотивацію та утримання працівників, які володіють високим потенціалом і здатні створювати унікальну цінність для бізнесу» [3]. Автори виділяють специфічні процеси, такі як асесмент та індивідуальні плани розвитку, які дозволяють перетворити потенціал працівника на реальний актив підприємства. Саме розвиток талановитих співробітників у межах кадрового резерву дозволяє закривати критичні компетентнісні розриви, що виникають внаслідок міграції чи мобілізації фахівців. Це створює умови для формування внутрішнього інтелектуального буфера, який гарантує стабільність бізнес-процесів навіть за критичного дефіциту зовнішніх ресурсів. Завдяки персоналізованому підходу до навчання резервістів, організація досягає високого рівня функціональної гнучкості,





перетворюючи кадровий потенціал на дієвий інструмент антикризового управління. У кінцевому підсумку, така стратегія інтеграції талановитих фахівців забезпечує не лише оперативне заміщення вакантних позицій, а й закладає фундамент для довгострокової життєстійкості та інноваційного розвитку підприємства у повоєнний період.

Водночас технічна компетентність та професійна підготовка резервістів повинні корелювати з їхнім психологічним станом, адже умови війни вимагають від менеджменту надзвичайної гнучкості. І. С. Чорнодід, Н. М. Василець та В. М. Петренко зауважують: «В умовах воєнного стану управління персоналом трансформується у напрямку забезпечення безпеки співробітників, підтримки їх ментального здоров'я та збереження трудового колективу як цілісної системи, здатної до швидкого переформатування роботи» [4]. Це означає, що сучасний кадровий резерв на засадах талант-менеджменту має бути інклюзивним та багатовекторним, включаючи не лише професійну підготовку, а й розвиток психологічної витривалості та навичок антикризового управління.

Узагальнюючи вищезазначене, можна сформувати цілісну модель забезпечення життєстійкості через резерв талантів, яка реалізується через три взаємопов'язані механізми:

1) Механізм випереджальної заміни, де підготовка резервістів дозволяє миттєво замінити ключові посади у разі раптового звільнення або релокації співробітників, мінімізуючи часові втрати.

2) Механізм інноваційної адаптації, завдяки якому талановиті працівники легше опановують цифрові технології та нові методи роботи, що є критично важливим для технологічного оновлення будівельної галузі.

3) Механізм збереження знань, де наставництво та коучинг у межах резерву гарантують, що унікальний досвід та корпоративна пам'ять залишаються всередині компанії попри будь-які зовнішні пертурбації.

Отже, формування кадрового резерву на засадах талант-менеджменту є не просто адміністративним заходом, а фундаментальною передумовою забезпечення життєстійкості підприємства. Це дозволяє менеджменту перейти від пасивного очікування змін до проактивної підготовки персоналу, здатних ефективно діяти в екстремальних умовах. Для українських підприємств, такий підхід є єдиною можливою запорукою успішної повоєнної відбудови та довгострокової стабільності в умовах глобальних викликів. Саме така трансформація системи управління людським капіталом перетворює кадровий потенціал із пасивного ресурсу на динамічну силу, здатну забезпечити організаційну незламність та стратегічний прорив у майбутньому.

1. Онопрієнко І. Сутність, принципи та етапи формування кадрового резерву на публічній службі. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 60. URL: <https://ur.knute.edu.ua/handle/123456789/7900> (дата звернення: 06.03.2026).

2. Ракицька С. О., Жусь О. М., Крецул М. М. Збереження життєздатності будівельних підприємств у сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2181> (дата звернення: 06.03.2026).





06.03.2026).

3. Кравченко О. О., Кравченко Ю. О. Інвестиція в майбутнє: розвиток та утримання талановитих працівників. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3949> (дата звернення: 06.03.2026).

4. Чорнодід І. С., Василюк 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: 06.03.2026).





СКІБСЬКА КАТЕРИНА, к.е.н.

ДОНЧЕНКО АФІНА, здобувач вищої освіти

Київський національний економічний університет, ім. Вадима Гетьмана

ВПЛИВ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА СТАЛИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА ТА ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ

Цифровізація всіх сфер життя та трансформація ринку праці в Україні суттєво вплинули на підходи до управління та підбору персоналу. Для українських підприємств актуальність використання інноваційних технологій у підборі персоналу значно зросла внаслідок повномасштабної війни, релокації бізнесу, міграції робочої сили та загострення конкуренції за кваліфіковані кадри. Інноваційні технології підбору персоналу набувають стратегічного значення для забезпечення сталого економічного розвитку підприємств. Використання систем штучного інтелекту, машинного навчання, систематизації процесів управління баз даних, цифрових технологій, автоматизованих систем первинного відбору та оцінки кандидатів сприяє підвищенню ефективності управління трудовими ресурсами, мінімізація операційних витрат та кадрових ризиків. К.О. Скібська та В. Коновалова, досліджують особливості віддаленого рекрутингу персоналу в умовах трансформації ринку праці [1]. У статті зазначається, що поширення дистанційних форм зайнятості та розвиток цифрових комунікацій зумовлюють зміну підходів до пошуку й відбору кандидатів, а також зростання ролі онлайн-інструментів рекрутингу. Водночас якість та прозорість процесів підбору персоналу виступають ключовим фактором інвестиційної привабливості підприємства, оскільки інвестори оцінюють рівень впровадження інновацій та цифровізацію як індикатори стабільності, адаптивності та довгострокового потенціалу зростання бізнесу.



Рис. 1. Основні напрями цифровізації в рекрутингу
Джерело: розроблено авторами на основі [1], [2], [3].





Дані з рисунку 1 показують нам, що цифровізація рекрутингу має комплексний характер і охоплює всі складові рекрутингової діяльності, а саме: автоматизація процесів сприяє підвищенню швидкості обробки інформації та зниженню адміністративного навантаження на HR-фахівців; застосування HRM-систем та аналітичних інструментів дозволяє оптимізувати процес підбору та приймати більш обґрунтовані рішення щодо найму, спираючись на дані, а не виключно на інтуїтивні оцінки; автоматизований скринінг резюме надає прогнозування успішності кандидата і тощо. Така цифрова трансформація рекрутингу мінімізує операційні ризики та сприяє ефективному та економічно обґрунтованому використанню ресурсів підприємства, прискорює найм персоналу, дозволяє підприємству формувати кадровий резерв із високим рівнем відповідності етичним та корпоративним цінностям підприємства. Це все безпосередньо знижує ризик непроходження кандидатом випробувального терміну, зменшує плинність кадрів, витрати на повторний підбір та навчання кандидата.

Цифрова трансформація рекрутингу формує у підприємства як «цифрову» так і «соціальну» стійкість. Підприємства які використовують в своїй роботі інноваційні підходи та процеси автоматизації набагато легше та оперативніше реагують на зовнішні зміни, ризики та кризи [2]. Одночасно з цим підприємство впроваджує рівні можливості та сприяє інклюзивності, що формує «соціальну стійкість» та зміцнює бренд даного підприємства на ринку праці.

З економічної точки зору, перехід від інтуїтивного підбору до автоматизованого конвертується у зростання інтелектуального капіталу, що є головним драйвером інновацій. Якісно підібраний персонал швидше адаптується до технологічних змін, забезпечуючи безперервність бізнес-процесів та довгострокову конкурентоспроможність. Для інвесторів підприємство, яке має високий індикатор стійкості та інноваційного розвитку власного бізнесу, має довгострокову конкурентну перевагу та привабливість [3].

Отже, результати дослідження підтверджують той факт, що цифровізація підбору персоналу виступає одним із визначальних факторів забезпечення сталого економічного розвитку підприємства в умовах трансформації ринку праці України.

Використання інноваційних технологій підбору персоналу, зокрема штучного інтелекту, автоматизованих систем відбору та оцінки, аналітичних баз даних, чат ботів та тощо, забезпечує підвищення ефективності управління людським капіталом, зниження операційних витрат і мінімізацію ризиків в кадрових питаннях. Цифрові рішення дозволяють підприємствам оперативно адаптуватися до викликів, пов'язаних із війною, міграцією робочої сили, релокацією бізнесу та дефіцитом кваліфікованих кадрів.

Встановлено, що цифрова трансформація рекрутингу має комплексний вплив не лише на внутрішню ефективність підприємства, а й на його інвестиційну привабливість. Прозорі, структуровані та технологічно розвинені





процеси підбору персоналу формують як економічну, так і соціальну стійкість підприємства, посилюють бренд роботодавця та підвищують довіру інвесторів. Перехід від інтуїтивного до автоматизованого рекрутингу сприяє зростанню інтелектуального капіталу, забезпечує безперервність бізнес-процесів і створює передумови для довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

1. Скібська К.О., Коновалова В. Цифровізація віддаленого рекрутингу персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2024. Т. 86, № 1. С. 107–114. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/44727>
2. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рубель К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. № 12. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>
3. Варіс І.О., Кравчук О.І., Паращук Є.Ю. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості hrm-систем. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 74. № 1. С. 90-102. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/38690>





СКРИЛЬ ВІТАЛІЯ, к.е.н, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківського бізнесу та оподаткування,
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»,
м. Полтава

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ЯК ДРАЙВЕР РОЗВИТКУ ВІДНОВЛЮВАНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах глобальної енергетичної трансформації та посилення вимог до екологічної відповідальності бізнесу, цифровізація управління стає фундаментальною умовою ефективного впровадження відновлюваних джерел енергії (ВДЕ). Для українських підприємств, що функціонують у стані воєнних викликів та повоєнного відновлення, інтеграція цифрових рішень у процеси енергоменеджменту є ключовим драйвером забезпечення енергетичної незалежності та досягнення цілей сталого розвитку.

Роль цифрових технологій у розвитку ВДЕ проявляється через трансформацію традиційних управлінських моделей у інтелектуальні системи підтримки рішень. Впровадження технологій Інтернету речей (IoT) та Big Data дозволяє здійснювати моніторинг генерації енергії з відновлюваних джерел у режимі реального часу, що є критично важливим через стохастичний характер природних ресурсів (сонячного випромінювання та сили вітру). Використання прогностичної аналітики на основі штучного інтелекту забезпечує точне планування енергоспоживання підприємства, мінімізуючи потребу в резервних потужностях на викопному паливі та оптимізуючи операційні витрати.

Особливе значення цифрові технології управління мають у контексті сталого розвитку підприємств (ESG-концепції). Автоматизовані системи контролю за викидами вуглецю та управління енергобалансом дозволяють компаніям не лише підвищувати екологічну ефективність, а й формувати верифіковану нефінансову звітність, що безпосередньо впливає на їхню інвестиційну привабливість на міжнародних ринках. Цифровізація створює передумови для реалізації моделі циркулярної економіки, де енергетичні ресурси використовуються максимально раціонально через системи Smart Grid та накопичувачі енергії. Для кращого розуміння та систематизації, зведемо основні аспекти цифровізації управління ВДЕ у таблицю 1.

Таблиця 1 - Ключові цифрові технології та результати їх впровадження в управління ВДЕ [1,2]

Напрямок	Ключові технології	Результати впровадження
Контекст та стратегічна мета (Україна)	Комплексна цифровізація енергоменеджменту	В умовах воєнних викликів та повоєнного відновлення цифровізація є фундаментальною умовою інтеграції ВДЕ. Це ключовий драйвер для досягнення енергетичної незалежності та сталого розвитку національної економіки.
Операційне	Інтернет речей (IoT),	Трансформація традиційних управлінських





Напрямок	Ключові технології	Результати впровадження
управління та генерація	Великі дані (Big Data), Прогнозна аналітика на базі ШІ (AI)	моделей в інтелектуальні системи. Забезпечується моніторинг стохастичної генерації (сонце, вітер) у реальному часі. ШІ дозволяє точно планувати споживання, що мінімізує потребу у резервних потужностях (на викопному паливі) та оптимізує операційні витрати.
Сталий розвиток (ESG) та інвестиції	Автоматизовані системи контролю викидів вуглецю, Smart Grid, накопичувачі енергії	Підвищення екологічної ефективності та перехід до моделі циркулярної економіки за рахунок раціонального використання ресурсів. Автоматизація дозволяє формувати верифіковану нефінансову звітність, що прямо підвищує інвестиційну привабливість підприємств на міжнародних ринках.
Довгострокові наслідки для бізнесу	Цифрові рішення як стратегічний механізм	Синергія між технологічним оновленням бази та економічним зростанням. Підприємства отримують змогу трансформувати екологічні виклики у свої конкурентні переваги, що забезпечує їхню життєздатність та стійкість у довгостроковій перспективі.

Таким чином, цифрові технології управління виступають не лише технічним інструментом, а стратегічним механізмом, що забезпечує синергію між технологічним оновленням енергетичної бази та сталим економічним зростанням. Перехід до цифровізованого управління ВДЕ дозволяє підприємствам трансформувати екологічні виклики у конкурентні переваги, забезпечуючи життєздатність та стійкість національної економіки у довгостроковій перспективі.

1. Череп, А. В., & Сарбей, Л. С. (2023). Цифровізація як інструмент відбудови економіки України в повоєнний період. *Економіка та держава*, (7), 50–56.
2. Іванцов, С. В. (2024). Стратегічні засади та напрями розвитку цифрової економіки України в контексті європейської інтеграції. *Економічний вісник*, 32(1), 138–146.





СКРИПНИК ВЛАДИСЛАВ, ЖМАЙЛО ОЛЕНА, здобувачі вищої освіти
Науковий керівник – **ОЛІЙНИК АЛІНА**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри менеджменту ім. І.А.Маркіної
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У сучасних умовах глобалізації, посилення конкуренції та зростання екологічних викликів особливого значення набуває стратегічне управління підприємством, орієнтоване на принципи сталого розвитку. Сталий розвиток передбачає гармонійне поєднання економічних, екологічних і соціальних аспектів діяльності підприємства з метою забезпечення довгострокової ефективності та стабільності функціонування.

Стратегічне управління підприємством у контексті сталого розвитку спрямоване на формування довгострокових цілей та визначення шляхів їх досягнення з урахуванням змін зовнішнього середовища, ресурсних можливостей підприємства та вимог суспільства. Важливою умовою такого управління є інтеграція принципів раціонального використання ресурсів, екологічної відповідальності, інноваційності та соціальної орієнтованості у процес прийняття управлінських рішень [4, с. 20].

Одним із ключових завдань стратегічного управління є підвищення конкурентоспроможності підприємства через впровадження інноваційних технологій, модернізацію виробничих процесів та оптимізацію використання ресурсів. Водночас значна увага приділяється мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище, впровадженню ресурсозберігаючих технологій та розвитку корпоративної соціальної відповідальності [2, с. 127].

Ефективна стратегія сталого розвитку підприємства передбачає проведення комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення стратегічних пріоритетів, формування системи цілей і показників результативності, а також постійний контроль за реалізацією обраної стратегії. У цьому процесі важливу роль відіграють сучасні методи стратегічного планування, управління ризиками та цифрові технології [5].

Важливим елементом сталого розвитку є економічна сталість, яка забезпечує належний рівень економічної віддачі для підтримання стабільності аграрного бізнесу та справедливого винагородження виробників. Вона передбачає формування надійних джерел доходів, раціональне управління витратами, підвищення продуктивності праці та ефективне управління фінансовими ресурсами підприємства. Досягнення економічної сталості можливе завдяки стратегічному плануванню діяльності, диверсифікації виробництва, розвитку переробної галузі та створенню продукції з більшою доданою вартістю. Водночас важливим є забезпечення фінансової стійкості підприємства, що передбачає підтримання оптимального рівня ліквідності, платоспроможності та активної інвестиційної діяльності [1, с. 27].





Не менш важливою складовою сталого розвитку є соціальний аспект, який спрямований на забезпечення інклюзивності, справедливого розподілу ресурсів і створення рівних можливостей для всіх учасників аграрної діяльності, зокрема фермерів та представників сільських громад. Стале аграрне виробництво орієнтоване на підвищення якості життя населення, зростання доходів на душу населення, а також подолання проблем бідності та безробіття у сільській місцевості. Важливу роль відіграє гендерно орієнтована політика у сфері сільського господарства, яка сприяє досягненню соціальної справедливості, враховує особливі виклики, з якими стикаються жінки, та забезпечує їхню активну участь у виробничих і управлінських процесах.

Управління на засадах сталого розвитку є сучасним підходом, що дозволяє підприємствам зберігати конкурентоспроможність, одночасно враховуючи екологічні та соціальні чинники. Його сутність полягає у поєднанні прагнення до економічного зростання з відповідальним ставленням до довкілля та суспільства. Такий підхід сприяє не лише досягненню економічних результатів, але й формуванню доданої цінності для громади та збереженню природних ресурсів для майбутніх поколінь [3].

Таким чином, стратегічне управління в умовах сталого розвитку сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, зміцненню його економічної безпеки та формуванню довгострокових конкурентних переваг. Реалізація принципів сталого розвитку у стратегічному управлінні забезпечує збалансований розвиток підприємства та підвищує його адаптивність до сучасних економічних і соціально-екологічних викликів.

1. Дяченко С. П., Литвин Т. Ю. Економічна сталість аграрних підприємств: методи оцінювання та управління. *Економічний часопис–XXI*. 2023. Т. 19, № 1. С. 21–34.
2. Надводнюк О. О. Теоретико-методичні аспекти управління сталим розвитком сільськогосподарських підприємств. *Економіка та управління АПК*. 2022. № 2. С. 124–136.
3. Прокопенко Н. Сталий розвиток аграрного сектора економіки: поняття, сутність, умови реалізації. *Економіка та суспільство*, 2024. (64). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4319/4245>
4. Саблук П. Т. Сталий розвиток аграрного підприємства: теорія та практика. *Економіка АПК*. 2021. № 4. С. 15–27.
5. Тульчинський Р.В. Формування стратегії сталого розвитку аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-75>.





СКРИПНИК МИКОЛА, к.е.н., доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, м. Черівці

МСФЗ 18 «ПОДАННЯ ТА РОЗКРИТТЯ ІНФОРМАЦІЇ У ФІНАНСОВІЙ ЗВІТНОСТІ»: НОВІ ВИМОГИ ДО ЗВІТУ ПРО ПРИБУТКИ ТА ОЦІНКА ГОТОВНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Глобальна система фінансової звітності переживає один із найзначніших трансформаційних імпульсів за останні два десятиліття. У квітні 2024 року Рада з міжнародних стандартів бухгалтерського обліку (РМСБО) оприлюднила МСФЗ 18 «Подання та розкриття інформації у фінансовій звітності», який набирає чинності для річних звітних періодів, що починаються з 1 січня 2027 року, із дозволенним достроковим застосуванням. Стандарт замінює МСБО 1 «Подання фінансової звітності» й фокусується насамперед на реформуванні структури звіту про прибутки і збитки. Для України, де коло обов'язкових суб'єктів застосування МСФЗ охоплює публічні акціонерні товариства, банки, страховиків та великі підприємства, цей стандарт несе практичні виклики, що потребують завчасного осмислення [1; 3].

Ключовою архітектурною зміною є запровадження п'яти категорій класифікації статей доходів і витрат у звіті про прибутки і збитки: операційна, інвестиційна, фінансова, податки на прибуток та припинена діяльність. Якщо дві останні відповідають чинній практиці, то три нові категорії вимагають принципово нового підходу до організації аналітичного обліку. Принциповою є ієрархічність розподілу: все, що не відноситься до інвестиційної чи фінансової категорій, за замовчуванням належить до операційної. Такий підхід, з одного боку, забезпечує порівнянність між підприємствами, а з іншого - позбавляє бухгалтерів звичної свободи у класифікації окремих «прикордонних» статей, зокрема доходів від оренди, курсових різниць або відсотків за торговою дебіторською заборгованістю [2; 4].

Стандарт зобов'язує підприємства відображати у звіті про прибутки і збитки два нових обов'язкових проміжних підсумки: «операційний прибуток або збиток» та «прибуток або збиток до результатів фінансової діяльності та витрат з податку на прибуток». Ці підсумки принципово змінюють аналітичну конфігурацію фінансового звіту, адже сьогодні більшість підприємств формують їх на власний розсуд або не відображають взагалі. Важливо зазначити, що МСФЗ 18 не визначає операційний прибуток через дефініцію, а конструює його залишковим методом - через виключення того, що є інвестиційним або фінансовим. Таке рішення РМСБО, хоча й дискусійне, дозволяє охопити різноманіття бізнес-моделей без жорсткого нормативного обмеження [4; 5].

Суттєвою інновацією є врегулювання розкриття показників результатів діяльності, визначених управлінським персоналом (Management-defined Performance Measures, MPM). Під MPM розуміють нестандартизовані





показники прибутку чи збитку (наприклад, EBITDA, скоригований операційний прибуток), які підприємство самостійно обирає та публічно оприлюднює. МСФЗ 18 вперше у практиці міжнародної стандартизації висуває до таких показників формальні вимоги: вони мають бути розкриті в примітках, пояснені за методологією розрахунку та узгоджені з найближчим стандартизованим підсумком звіту про прибутки і збитки. Це безпосередньо стосується великих українських емітентів, що орієнтуються на міжнародний ринок капіталу й активно комунікують EBITDA в матеріалах інвесторів [1].

Щодо готовності вітчизняного бізнесу до змін, слід враховувати декілька чинників. По-перше, ретроспективне застосування МСФЗ 18 фактично означає необхідність паралельного накопичення порівняльних даних за 2026 рік уже в категоріальній розбивці нового стандарту. По-друге, автоматизовані облікові системи, що використовуються на більшості великих підприємств України, потребуватимуть переналаштування аналітики. По-третє, в умовах воєнного стану та значного операційного навантаження на фінансові служби ризик запізнитої імплементації є суттєво вищим, ніж у мирний час. Держстат фіксує понад 9 тис. суб'єктів, зобов'язаних складати МСФЗ-звітність, однак оцінити реальний рівень їхньої готовності до змін наразі не дозволяє жодна офіційна статистика [5].

Таким чином, МСФЗ 18 формує новий вимір парадигми прозорості фінансової звітності - через структурування звіту про прибутки і збитки, стандартизацію підсумків та дисциплінування позастандартних показників. Для українських підприємств цей стандарт є не лише технічним оновленням, а й стратегічним викликом, що вимагає системної підготовки: перегляду облікової політики, модернізації ІТ-інфраструктури та підвищення кваліфікації фахівців з обліку. Завчасне вивчення вимог нового стандарту - запорука уникнення помилок першого застосування та збереження якості фінансової звітності.

1. IFRS 18 Presentation and Disclosure in Financial Statements. IFRS Foundation. 2024. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-18-presentation-and-disclosure-in-financial-statements/> (дата звернення: 22.03.2026).
2. Kearns A. IFRS 18: a new era in financial reporting. Accountancy Ireland. 2025. 13 October. URL: <https://www.accountancyireland.ie/2025/10/13/ifrs-18-a-new-era-in-financial-reporting-2/content.html> (дата звернення: 22.03.2026).
3. IFRS 18: What businesses need to know before 2027. Moore Stephens Channel Islands. URL: <https://channelislands.moorestephens.com/news/ifrs-18-what-businesses-need-to-know-before-2027/> (дата звернення: 22.03.2026).
4. IFRS 18 reporting changes to impact most reporters. EY Global. 2026. 3 February. URL: https://www.ey.com/en_gl/insights/ifrs/new-ifrs-18-presentation-and-disclosure-rules-to-affect-most-reporters (дата звернення: 22.03.2026).
5. Річна фінансова звітність за 2025 рік: загальні правила. 7eminar.ua. 2026. URL: <https://7eminar.ua/news/3032-ricna-finansova-zvitnist-za-2024-rik-zagalni-pravila> (дата звернення: 22.03.2026).





СНІЖКО ЛАРИСА, к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту

Національний транспортний університет, м. Київ

ЕКОЛОГІЧНІ ІННОВАЦІЇ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ

Для надання сучасних транспортно-логістичних послуг операційні менеджери повинні мати глибоке розуміння потреб та уподобань клієнтів, оскільки плани транспортного обслуговування розробляються відповідно до вимог та очікувань замовників. З практичної точки зору, розуміння потреб клієнтів визначає напрямок досліджень та розробок транспортно-логістичних технологій (ТЛТ) та подальших інвестицій. Чим швидше перевізник реагує на зміни в потребах клієнтів, тим більша ймовірність того, що він завоює їхню прихильність. Гнучкість вимагає від керівників операцій необхідних організаторських здібностей, прийняття і реалізації відповідних інноваційних рішень [1].

Крім того, впровадження інновацій в операції є ефективним інструментом адаптації транспортно-логістичних компаній до сучасних викликів та загроз. Впроваджуючи інноваційні технології, які можуть фіксувати і контролювати потрібні показники, транспортно-логістичні компанії можуть надавати операційним менеджерам достовірну та актуальну операційну інформацію, щоб вони могли приймати своєчасні та обґрунтовані управлінські рішення, включаючи покращення операційних процесів надання транспортно-логістичних послуг [1].

Впровадження інновацій транспортно-логістичними компаніями є стратегічним рішенням, що приймається керівниками вищої ланки, і має бути ґрунтовно продуманим [2]. Для вирішення цього питання транспортно-логістичним компаніям необхідно вивчати, аналізувати, оцінювати та впроваджувати різні операційні інновації, які є вигідними для компанії з системної точки зору. Під інноваціями у сфері автотранспортних послуг розуміють новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [3].

В Україні сформульовано «Національну транспортну стратегію України до 2030 року» та прийнято Постанову Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2024 року № 1550, якою затверджено «План заходів щодо реалізації Національної транспортної стратегії України з 2025 по 2027 рік». План спрямований на створення умов, сприятливих для інновацій та інвестицій, з урахуванням екологічних, безпекових та інших факторів. Це повною мірою відображає важливість екологічної інноваційної діяльності у сфері транспорту. До найважливіших інноваційних видів діяльності у сфері автомобільного транспорту належать: організація вантажних перевезень з використанням сучасних технологій, а також автоматизація та інформатизація всіх аспектів





процесів обслуговування клієнтів у транспортному ланцюжку[4].

У сучасному середовищі транспортно-логістичні компанії все більше впроваджують екологічні інновації, розглядаючи їх як передумову ефективної роботи. Все більш жорсткі екологічні норми, міжнародні зобов'язання щодо скорочення викидів та зростаючий суспільний попит на екологічно свідомі компанії встановлюють нові стандарти для транспортного обслуговування. За цих обставин компанії змушені адаптувати свою діяльність, інтегруючи «зелені» технології та методи, щоб не лише відповідати нормативним вимогам, але й забезпечувати довгостроковий сталий розвиток та конкурентні переваги.

Екологічні інновації в сучасному транспорті та логістиці включають: розробку екологічно безпечних транспортних засобів (що відповідають стандартам Євро 6 і вище) та заміну старих транспортних засобів новими, не забруднюючими навколишнє середовище; оптимізацію роботи двигуна для зменшення шкідливих викидів; впровадження технологій переробки; розробку рішень для утилізації відходів, таких як непридатні до використання шини та акумулятори; просування сучасних екологічно чистих рішень серед клієнтів; впровадження енергоефективних систем водіння транспортними засобами; використання систем рекуперації енергії; оптимізацію аеродинаміки транспортних засобів для зменшення споживання палива; та створення мереж зарядних станцій для електромобілів та інші.

Розробка екологічно чистих (електричних та гібридних) транспортних засобів, що відповідають стандартам Євро-6 та вище, оптимізація роботи двигуна для зменшення викидів CO₂, впровадження двигунів з низьким рівнем викидів та використання альтернативних видів палива, таких як біоетанол або водень, можуть значно зменшити шкідливий вплив транспорту на навколишнє середовище. Регулярне оновлення автопарку більш економічними та екологічними новими моделями може значно зменшити викиди забруднюючих речовин, підвищити енергоефективність та зменшити негативний вплив на навколишнє середовище. Перехід на альтернативні види палива та зменшення споживання палива допомагає знизити експлуатаційні витрати та покращити екологічність та економічність транспорту. Впровадження технологій переробки, таких як використання перероблених матеріалів для ремонту обладнання та розробка планів утилізації старих шин, акумуляторів та інших деталей, допомагає зменшити кількість відходів, захистити природні ресурси та, таким чином, підвищити екологічну відповідальність компанії. Активне просування сучасних екологічних програм серед клієнтів та інформування їх про переваги використання екологічно чистих транспортних засобів може підвищити обізнаність споживачів та заохотити їх обирати екологічно чисті види транспорту. Впровадження екологічних ініціатив допомагає транспортним компаніям залучати екологічно свідомих клієнтів. Використання енергоефективних систем водіння, таких як зниження швидкості та уникнення різкого прискорення, може допомогти водіям опанувати ефективні навички водіння, тим самим економлячи паливо, зменшуючи викиди CO₂ та





мінімізуючи знос транспортних засобів. Наприклад, використання систем рекуперації енергії під час гальмування може зменшити залежність від традиційного палива, підвищити енергоефективність транспорту, а також знизити витрати на пальне, операційні витрати та вплив на навколишнє середовище. Оптимізація аеродинаміки вантажівок може зменшити опір повітря, тим самим зменшуючи споживання палива та, як наслідок, зменшуючи шкідливі викиди під час експлуатації транспортного засобу. Розвиток інфраструктури зарядки електромобілів сприятиме ширшому використанню електромобілів, зменшуючи використання традиційного палива та залежність від викопного палива, а також зниженню викидів забруднюючих речовин.

На сьогодні майже всі провідні транспортно-логістичні компанії впроваджують еко-інновації, щоб продемонструвати свою соціальну відповідальність у сфері охорони навколишнього середовища.

Наприклад, у 2024 році Raben зосередилася на впровадженні кількох інновацій, головною метою яких є скорочення викидів. Окрім запуску складів зі значно зниженою вуглецевою інтенсивністю, значну роль відіграли інновації, спрямовані на скорочення викидів під час транспортування. Raben має амбітні плани щодо цього: збільшити частку транспортних засобів на альтернативному паливі у своєму автопарку до 75% протягом наступних п'яти років. З цією метою з лютого 2024 року компанія проводить випробування біопалива, виготовленого з відновлюваної сировини, яке має значний потенціал для скорочення викидів CO₂. Наразі близько 5% власного автопарку Raben використовує це біопаливо. Компанія також представила свій перший електричний рефрижераторний напівпричіп, оснащений системою рекуперації енергії на дорозі, що означає, що пристрій можна заряджати під час руху та гальмування [5].

Таким чином, екологічні інновації покращують екологічні показники транспортно-логістичних послуг, покращують екологічний імідж компанії та сприяють сталому розвитку галузі шляхом зменшення витрат на пальне, шкідливих викидів, витрат на утилізацію та забруднення навколишнього середовища.

1.Сніжко Л.Л. Інновації в операційному менеджменті автотранспортних підприємств як інструмент підвищення якості сервісних продуктів. *Науковий журнал «Автомобільні дороги і дорожнє будівництво»*. Київ: НТУ, 2025. Вип.118.1.С.299-315. DOI:10.33744/0365-8171-2025-118.1-299-215

2.Stevenson W. Operations Management. 14th Ed. New York: McGraw-Hill Education, 2020. 928 p.

3.Закон України «Про інноваційну діяльність». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>.

4.Операційний план заходів з реалізації у 2025–2027 роках Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-2024-%D0%BF#n17>.

5. Інновації та розвиток на шляху до зеленої логістики - група РАБЕН робить підсумки 2024 року. URL: <https://ukraine.raben-group.com/novini/detalnisha/innovaciji-ta-rozvitok-na-shljakhu-do-zelenoji-logistiki-grupa-raben-robit-pidsumki-2024-roku>





СОКОЛЮК СЕРГІЙ, д.е.н., професор,
завідувач кафедри підприємництва та бізнес-технологій,
Уманський національний університет, м. Умань, Україна

ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

У сучасних умовах трансформації економічної системи інновації та інвестиції виступають ключовими чинниками забезпечення сталого економічного розвитку підприємств. Посилення глобалізаційних процесів, цифровізація бізнес-середовища, зростання рівня економічної невизначеності та структурні зміни в національній економіці зумовлюють необхідність формування нових підходів до управління розвитком підприємств на засадах інноваційності, інвестиційної активності та довгострокової стійкості.

Сталий економічний розвиток підприємств передбачає збалансоване поєднання економічної ефективності, фінансової стійкості, інноваційної активності та адаптивності до зовнішніх змін. У цьому контексті інноваційно-інвестиційні засади розвитку слід розглядати як комплекс взаємопов'язаних механізмів, спрямованих на модернізацію виробничих процесів, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового зростання вартості підприємства.

Інноваційна складова розвитку підприємств охоплює впровадження новітніх технологій, цифрових рішень, автоматизацію бізнес-процесів, використання аналітики даних та розвиток інноваційних бізнес-моделей. Впровадження інновацій сприяє підвищенню продуктивності праці, оптимізації витрат, покращенню якості продукції та послуг, а також зміцненню ринкових позицій підприємств. В умовах трансформації економіки інновації стають не лише фактором зростання, а й інструментом адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища.

Інвестиційна складова є базисом реалізації інноваційних стратегій, оскільки саме інвестиційні ресурси забезпечують фінансування технологічного оновлення, цифрової трансформації та розвитку людського капіталу. Ефективна інвестиційна політика підприємства передбачає диверсифікацію джерел фінансування, залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій, використання фінансових інструментів розвитку та формування інвестиційного портфеля, орієнтованого на довгострокову ефективність. У трансформаційних умовах особливого значення набуває здатність підприємств до раціонального розподілу інвестиційних ресурсів з урахуванням ризиків та стратегічних пріоритетів розвитку.

Взаємодія інновацій та інвестицій формує синергетичний ефект, що забезпечує стійкість функціонування підприємств у нестабільному економічному середовищі. Інвестування в інноваційні проєкти сприяє технологічній модернізації, підвищенню енергоефективності, розвитку





екологічно орієнтованого виробництва та впровадженню принципів сталого розвитку. Це дозволяє підприємствам не лише підвищувати економічні результати, а й відповідати сучасним вимогам соціальної відповідальності та екологічної безпеки.

Важливим аспектом інноваційно-інвестиційного забезпечення сталого розвитку є цифровізація економічної діяльності. Використання цифрових платформ, систем управління ресурсами (ERP), інструментів штучного інтелекту та автоматизованих аналітичних систем підвищує ефективність управлінських рішень, скорочує операційні витрати та забезпечує прозорість бізнес-процесів. Цифрова трансформація сприяє формуванню нових конкурентних переваг та підвищенню адаптивності підприємств до трансформаційних змін економіки.

Крім того, інноваційно-інвестиційні засади сталого розвитку тісно пов'язані з розвитком людського капіталу. Інвестування у підвищення кваліфікації персоналу, розвиток цифрових компетентностей та формування інноваційної корпоративної культури забезпечує ефективне впровадження нових технологій і стратегій управління [1-2]. Людський капітал виступає важливим ресурсом генерації інновацій та реалізації інвестиційних проєктів, що підсилює стратегічний потенціал підприємства.

Умови трансформації економіки також підвищують значення управління ризиками в інноваційно-інвестиційній діяльності. Застосування сучасних методів фінансового аналізу, стратегічного планування, страхування ризиків та диверсифікації інвестицій дозволяє мінімізувати невизначеність і забезпечити стабільність розвитку підприємств. Комплексний підхід до управління ризиками сприяє підвищенню інвестиційної привабливості та фінансової стійкості суб'єктів господарювання.

Таким чином, інноваційно-інвестиційні засади виступають фундаментом забезпечення сталого економічного розвитку підприємств в умовах трансформації економіки. Їх реалізація сприяє модернізації виробничих і управлінських процесів, підвищенню конкурентоспроможності, зміцненню фінансової стійкості та формуванню довгострокових стратегічних переваг. Комплексне поєднання інноваційної активності, ефективної інвестиційної політики, цифровізації та розвитку людського капіталу створює передумови для стабільного функціонування підприємств і їх адаптації до сучасних економічних викликів.

1. Соколюк С. Ю., Прокопчук О.Т., Коротєєв М. А., Жарун О. В., Ролінський О.В. Інноваційні підходи до розвитку торговельного підприємництва в агробізнесі. *Збірник наукових праць Уманського національного університету*. 2025. Випуск 106. Частина 2, С. 277-291. DOI:10.32782/2415-8240-2025-106-2-277-291.
2. Соколюк С. Ю., Прокопчук О. Т. Електронна комерція як драйвер трансформації традиційної торгівлі. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2025. Випуск 107, Частина 2: Економічні науки. С. 111-119. DOI: 10.32782/2415-8240-2025-107-2-111-119.





СУРЖИКОВ ІГОР, здобувач PhD

Науковий керівник - **ГУДЗЬ ТЕТЯНА**, д.е.н., професор

Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава

ПРОАКТИВНИЙ КРИЗОВИЙ ТА АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності, що зумовлено економічною нестабільністю, глобалізаційними процесами, технологічними змінами та впливом зовнішніх шоків. За таких умов традиційні підходи до управління, орієнтовані виключно на реагування на кризові явища, виявляються недостатньо ефективними. Це зумовлює необхідність формування інтегрованих стратегій проактивного кризового та антикризового менеджменту, спрямованих на забезпечення розвитку підприємства в довгостроковій перспективі [1].

У науковій літературі антикризовий менеджмент переважно розглядається як система управлінських заходів, спрямованих на запобігання фінансовій неспроможності підприємства, відновлення його платоспроможності та стабілізацію діяльності в умовах кризи [2]. Водночас, як зазначає І. Ансофф, в умовах зростаючої нестабільності ефективне управління повинно мати випереджальний характер, орієнтований на своєчасне виявлення загроз і можливостей ще до настання кризових ситуацій [3].

Проактивний кризовий менеджмент ґрунтується на принципах стратегічного прогнозування, управління ризиками та формування адаптивних управлінських рішень. Його метою є не лише мінімізація негативних наслідків криз, а й підтримання економічної рівноваги підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. У цьому контексті Лозова О. В. та Шимановська-Діанич Л. М. обґрунтовують доцільність застосування інтегрованих стратегій проактивного антикризового менеджменту як інструменту забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності, наголошуючи на необхідності поєднання превентивних і реактивних управлінських підходів [7].

Інтеграція проактивного кризового та антикризового менеджменту передбачає узгоджене використання стратегічного аналізу, системи раннього попередження, сценарного планування та оперативних антикризових заходів. Згідно з концепцією динамічних здібностей підприємства, запропонованою Д. Тісом та співавторами, саме здатність організації своєчасно перебудовувати ресурси та управлінські процеси є ключовим чинником її стійкості в умовах нестабільності [4].

Як зазначає Г. Мінцберг, стратегія в умовах невизначеності не може бути жорстко фіксованою, а повинна мати гнучкий характер і допускати коригування залежно від змін зовнішнього середовища [5]. У цьому аспекті антикризовий менеджмент доцільно розглядати не як винятковий інструмент





реагування на кризу, а як постійний елемент системи управління розвитком підприємства.

Особливої актуальності інтегровані стратегії проактивного антикризового менеджменту набувають у контексті VUCA- та BANI-середовища, для яких характерні нестабільність, невизначеність, нелінійність і крихкість економічних систем [6]. У таких умовах традиційні підходи до управління, орієнтовані переважно на прогнозованість і відносну стабільність зовнішнього середовища, втрачають свою ефективність. Підприємства стикаються з постійними змінами ринкової кон'юнктури, зростанням рівня ризиків, порушенням логістичних ланцюгів та загостренням конкурентної боротьби, що потребує переосмислення підходів до управління кризовими процесами.

У цьому контексті інтегровані стратегії проактивного антикризового менеджменту забезпечують системний підхід до управління, що поєднує ранню ідентифікацію потенційних загроз, превентивне управління ризиками та своєчасне застосування антикризових заходів. Їх реалізація сприяє зниженню чутливості підприємства до кризових впливів, підвищенню гнучкості управлінських рішень і формуванню здатності підприємства функціонувати в умовах тривалої невизначеності.

Отже, проактивний кризовий та антикризовий менеджмент доцільно розглядати як взаємодоповнювальні елементи єдиної системи управління розвитком підприємства, а не як окремі або взаємовиключні підходи. Їх інтеграція дозволяє перейти від реактивного реагування на кризу до випереджального управління, орієнтованого на підтримання економічної рівноваги та забезпечення сталого розвитку підприємства. У результаті підприємство отримує можливість не лише мінімізувати негативні наслідки кризових явищ, а й використовувати умови невизначеності як джерело стратегічних можливостей для подальшого розвитку.

1. Коваленко В. В. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 356 с.
2. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 412 с.
3. Ansoff I. Strategic Management. London : Macmillan, 1987. 251 p.
4. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509–533.
5. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. New York : Free Press, 1994. 458 p.
6. Bennett N., Lemoine G. J. What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*. 2014. Vol. 57, No. 3. P. 311–317.
7. Лозова О. В., Шимановська-Діанич Л. М. Інтегровані стратегії проактивного антикризового менеджменту для управління економічною рівновагою аграрного підприємства в умовах сталого розвитку та невизначеності // Бізнес Інформ. 2025. 8. С. 554–562. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-8-554-562>





СУХАР МИРОСЛАВ, аспірант
Науковий керівник – **ЛУПЕНКО ЮРІЙ**,
д.е.н., професор, академік НААН,
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки», м. Київ

СЦЕНАРНИЙ ПІДХІД ДО ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

В умовах поглиблення євроінтеграційних процесів та післявоєнної трансформації економіки України особливої актуальності набуває формування сценарного підходу до організаційно-економічного розвитку аграрного підприємництва. Такий підхід передбачає узгодження внутрішніх механізмів функціонування аграрного сектору з вимогами аграрної політики Європейського Союзу, а також адаптацію інструментів державної підтримки до нових інституційних умов [1].

Ключовим напрямом удосконалення виступає модернізація системи державної фінансово-кредитної підтримки. Йдеться про розширення програм доступності та здешевлення кредитних ресурсів, активізацію діяльності фондів часткового гарантування кредитів, а також запровадження стимулюючих механізмів для банківського сектору щодо фінансування аграрного бізнесу. Важливою складовою є розвиток грантової підтримки та бюджетної компенсації інвестиційних витрат суб'єктів господарювання [2].

Сценарна модель розвитку передбачає формування довгострокової політики підтримки аграрного сектору з урахуванням міжнародного партнерства та залучення фінансової допомоги від урядів країн-партнерів і міжнародних організацій. Це дозволяє забезпечити стійкість функціонування підприємств у кризових умовах та створити передумови для структурної модернізації галузі.

Сценарний підхід до організаційно-економічного розвитку аграрного підприємництва в умовах євроінтеграції з урахуванням реалій сучасних викликів узагальнено можна представити наступним чином (рис. 1).

Окремий блок сценарного підходу пов'язаний зі зміною структури виробництва та експорту аграрної продукції. Йдеться про оптимізацію експортних потоків у напрямі зменшення частки сировини та нарощування виробництва продукції з високою доданою вартістю. Важливим є поступовий перехід від експорту зернової сировини до розвитку глибокої переробки, диверсифікації каналів збуту та розширення внутрішнього ринку.

Значну роль відіграє розширення доступу малих і середніх сільськогосподарських товаровиробників до фінансових ресурсів та інвестиційних програм [3]. Підвищення їх кредитоспроможності та інтеграція до ланцюгів доданої вартості сприятимуть формуванню конкурентоспроможного середовища в аграрному секторі.





СЦЕНАРНИЙ ПІДХІД ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Удосконалення та адаптація до вимог аграрної політики ЄС системи державної підтримки та фінансово-кредитної політики в сфері аграрного підприємництва

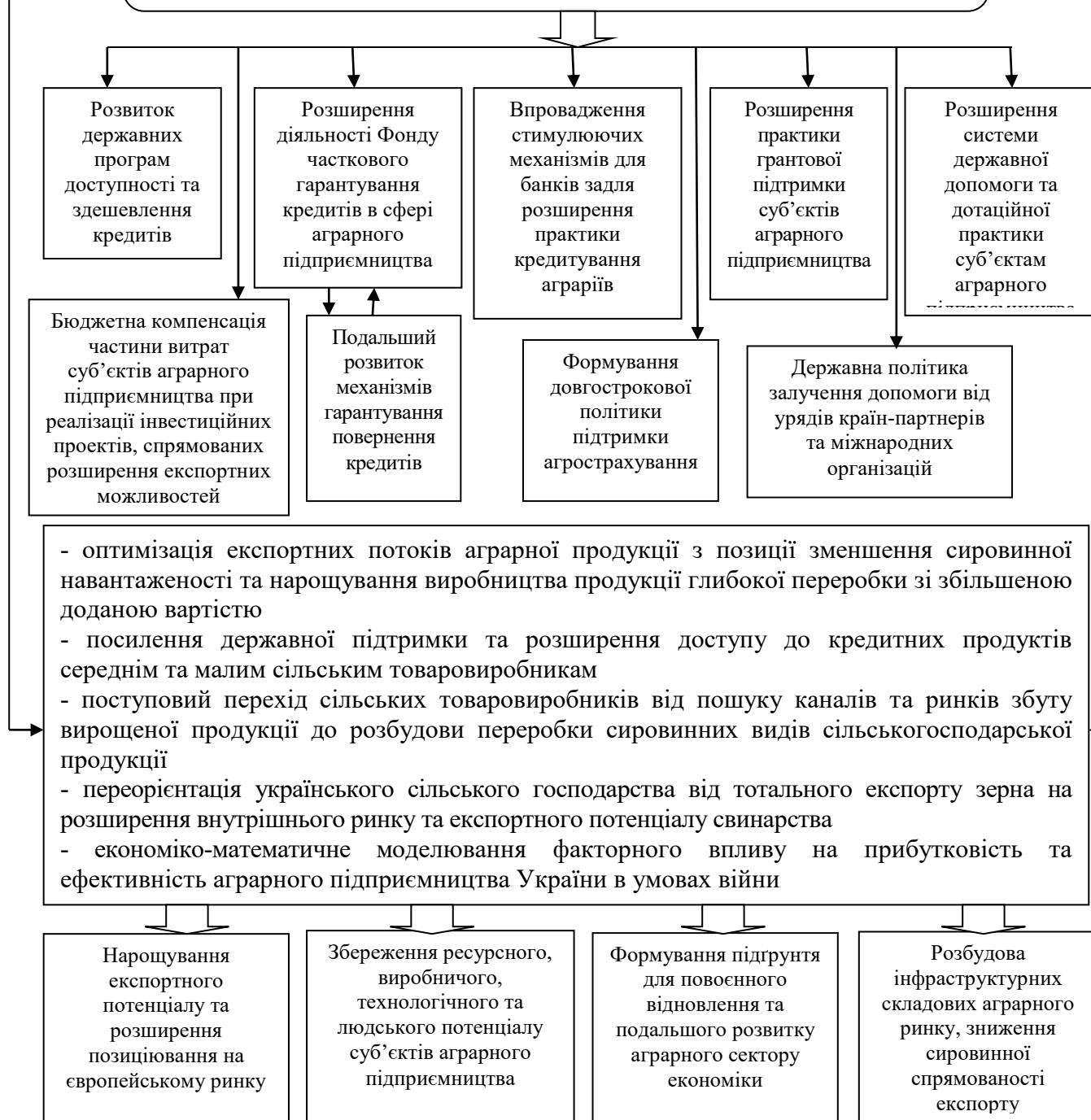


Рис. 1. Сценарний підхід до організаційно-економічного розвитку аграрного підприємництва України в умовах євроінтеграції

Джерело: розробка автора.



1128



Важливою складовою сценарного підходу є застосування економіко-математичного моделювання для оцінки факторного впливу на прибутковість аграрних підприємств, що дозволяє прогнозувати ефекти структурних змін та обґрунтовувати управлінські рішення [4].

Реалізація запропонованих напрямів забезпечить:

- нарощування експортного потенціалу аграрного сектору та посилення позицій України на міжнародних ринках;
- збереження та розвиток виробничого, технологічного й людського потенціалу;
- формування підґрунтя для повоєнного відновлення аграрної економіки;
- розвиток інфраструктури аграрних ринків та зниження сировинної спрямованості виробництва.

Таким чином, сценарний підхід виступає інструментом стратегічного управління організаційно-економічним розвитком аграрного підприємництва в умовах євроінтеграції, спрямованим на забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та інноваційного зростання галузі.

1. Мамчур В.А., Германюк Н.В. Оцінка цільових індикаторів розвитку підприємництва в механізмі його регулювання. Соціально-економічні проблеми і держава. 2023. Вип. 2 (29). С. 18-30. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd.2023.02.018>.
2. Шпикуляк О.Г., Алексеева О.В. Потенціал аграрного підприємництва у формуванні інституційного механізму зайнятості населення : монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2023. 200 с.
3. Шпикуляк О.Г., Шеленко Д.І. Організаційно-інституційна адаптація аграрного підприємництва до засад Європейського Зеленого Курсу в умовах міжнародної економічної інтеграції. Бізнес-навігатор. Вип. 3 (76). 2024. С. 352-360. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-60>.
4. Лупенко, Ю. Теоретико-методологічне забезпечення економічного розвитку аграрного сектору та сільських територій. Економіка АПК. 2021. 28(6). С. 6-12 <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202106006>





ТИТАРЕНКО ДАНІЕЛЬ, здобувач вищої освіти

Науковий керівник - **СЛАВКОВА ОЛЕНА**, д.е.н, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування

Сумський національний аграрний університет, м. Суми

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДОСЯГНЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасні умови глобальних змін, що пов'язані з економічною нестабільністю, зміною клімату та жорсткою конкуренцією на світових ринках, кризове управління є важливим інструментом для сталого розвитку сільськогосподарських підприємств. У цьому контексті інновації та інвестиції потребують особливої уваги, щоб забезпечити адаптацію підприємств до змін та їхню довгострокову ефективність.

Сільськогосподарські підприємства функціонують в умовах підвищеної невизначеності, що пов'язана з природно-кліматичними ризиками, нестабільністю цін на аграрну продукцію та ресурсним забезпеченням. За даними FAO, сучасні аграрні системи стикаються з комплексом кризових викликів, що потребують впровадження адаптивних моделей управління та підвищення стійкості виробництва [1]. Тому антикризова політика має бути важливою частиною стратегії розвитку реального сектору. Відновлення залежить від здатності компенсувати поточні ризики та подолати фундаментальні системні суперечності, пов'язані з технологічною відсталістю, слабкими сторонами у викликах сучасних конкурентних ринків та повільними темпами галузевих реформ [2].

Кризовий менеджмент включає системи, спрямовані на запобігання, виявлення та подолання кризових явищ, що виникають в діяльності підприємств. Воно включає стратегічне планування, управління ризиками, оптимізацію витрат і впровадження інноваційних рішень. Важливою складовою антикризового управління є формування ефективної інвестиційної політики, яка забезпечує оновлення матеріально-технічної бази та впровадження сучасних технологій [3].

Як система прийняття державних управлінських рішень, антикризова політика реального сектору повинна бути спрямована на запобігання та ліквідацію кризових явищ, одночасно досягаючи середньо- та довгострокових загальноекономічних цілей. Трансформація реального сектору економіки вимагає промислової політики, спрямованої на створення основ структурної модернізації, розвиток транспортного сектору з метою покращення умов для розвитку аграрного сектору, використання його повного потенціалу, збільшення конкурентоспроможного сільськогосподарського виробництва та виконання його ролі у покращенні пасажирських та вантажних перевезень, інтеграції державної продовольчої безпеки та розвитку сільських районів. [2].

Інноваційний аспект антикризового управління передбачає використання новітніх технологій, зокрема цифрових рішень, систем точного землеробства,





автоматизації виробничих процесів та аналітичних платформ. Як зазначає OECD, інновації є ключовим фактором підвищення продуктивності аграрного сектору та його адаптації до змін зовнішнього середовища.

Інвестиційна сторона забезпечує фінансові ресурси для реалізації нових проектів. Залучення вітчизняних та іноземних інвестицій сприяє покращенню виробництва, збільшенню використання ресурсів та зміцненню конкурентних позицій підприємств. За даними Світового банку, інвестиції в аграрний сектор є важливою умовою продовольчої безпеки та сталого економічного зростання.

Особливого значення набуває поєднання інноваційних і інвестиційних інструментів у межах антикризового управління. Це дозволяє забезпечити не лише подолання кризових явищ, а й створити передумови для довгострокового розвитку підприємств. Впровадження інновацій за рахунок інвестиційних ресурсів сприяє підвищенню ефективності виробництва, зниженню витрат і мінімізації ризиків.

Кризове управління повинно враховувати принципи сталого розвитку, створюючи тим самим баланс між економічними, екологічними та соціальними аспектами діяльності компаній. Згідно з концепцією сталого розвитку ООН, забезпечення ефективного використання ресурсів, захист навколишнього середовища та підвищення соціальної відповідальності є ключовими факторами довгострокового розвитку аграрного сектору.

Важливим напрямом є також формування адаптивних бізнес-моделей, які дозволяють підприємствам швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Це включає диверсифікацію виробництва, розвиток нових ринків збуту та використання альтернативних джерел фінансування. У сучасних умовах саме гнучкість та інноваційність стають основними факторами успішного функціонування аграрних підприємств.

Підсумовуючи необхідно зазначити, що антикризове управління виступає важливим інструментом досягнення сталого розвитку сільськогосподарських підприємств. Його ефективність значною мірою залежить від інтеграції інноваційних технологій та інвестиційних ресурсів, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємств, їх стійкість до кризових явищ і здатність до довгострокового розвитку.

1. Food and Agriculture Organization of the United Nations. *The State of Food and Agriculture 2023*. URL: <https://www.fao.org/publications/sofa/2023>
2. Антикризова політика в реальному секторі економіки України: пріоритетні напрями і завдання : аналіт. доп. / за наук. ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2022. 72 с.
3. World Bank. *Crisis Preparedness and Response in Agriculture*. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/agriculture>





ТОХТАМИШ ТЕТЯНА, к.е.н, доцент,
доцент кафедри економіки та маркетингу
Харківський національний університет міського господарства імені О.М.
Бекетова, м. Харків

СТРАТЕГІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Сучасні умови світової економіки, що характеризуються нестабільністю, невизначеністю та процесами глобалізації, прогнозують зростання ролі конкурентоспроможності підприємств. У такому стані розвитку підприємства повинні швидко адаптуватися до змін, конкурувати, використовувати нові можливості, впроваджувати інновації та вдосконалювати свої продукти та послуги. Концепція сталого розвитку безпосередньо пов'язана з конкурентоспроможністю.

Введений в Україні воєнний стан створив нові виклики для бізнесу. Підприємства опинилися в ситуації, коли традиційні бізнес-моделі виявилися недостатньо ефективними або навіть непридатними. Зруйнована інфраструктура, обмежений доступ до ресурсів, ризики для життя та здоров'я працівників, невизначеність майбутнього – всі ці фактори змушують підприємства переглядати свої стратегії та адаптуватися до нових умов [1].

Стратегія сталого розвитку – це система управлінських рішень та дій, спрямованих на забезпечення довгострокового зростання та процвітання підприємства шляхом збалансованого поєднання трьох ключових вимірів:

- економічного: забезпечення прибутковості, фінансової стабільності та створення довгострокової цінності;
- екологічного: мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище, ефективне використання ресурсів та впровадження «зелених» технологій;
- соціальні: повага до прав людини, турбота про працівників, внесок у розвиток громади та підтримка відповідальних ланцюгів постачання.

Цей підхід, часто відомий як концепція потрійного підсумку, є основою для побудови сталої бізнес-моделі.

У 2024-2025 рр. Уряд України активізував нормативне впровадження стратегій звітності та сталого розвитку для підприємств – прийнято відповідні накази та операційні плани на 2024-2026 рр., що створює зовнішній стимул для інтеграції сталого розвитку в корпоративні стратегії [2].

Стратегія сталого розвитку створює низку унікальних переваг, які важко імітувати конкурентам, забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність підприємства:

1. Підвищення операційної ефективності та зниження витрат:

- оптимізація ресурсів: заходи щодо економії енергії, зменшення відходів та ефективнішого використання сировини безпосередньо призводять до зниження операційних витрат та збільшення маржі;





- інновації процесів: впровадження замкнених циклів (циркулярної економіки) та екологічно чистих виробничих процесів створює нові, ефективніші операційні моделі.

2. Покращення репутації та зміцнення бренду:

- лояльність споживачів: сучасні споживачі все частіше віддають перевагу брендам, які демонструють високу соціальну та екологічну відповідальність. Сталий розвиток стає диференціатором продукту та підвищує лояльність клієнтів;

- залучення інвестицій: критерії ESG (екологічні, соціальні, управлінські) стають ключовими для інвесторів. Компанії зі стратегією сталого розвитку мають кращий доступ до фінансування та є більш привабливими для відповідальних інвестиційних фондів.

3. Стимулювання інновацій:

- нові ринки та продукти: Необхідність вирішення екологічних та соціальних проблем стимулює розробку нових, «зелених» продуктів та послуг (наприклад, біорозкладної упаковки, відновлюваних джерел енергії), відкриваючи доступ до нових ринкових ніш;

- управління ризиками: Стратегія допомагає виявити та мінімізувати ризики, пов'язані зі зміною клімату, зміною законодавства, дефіцитом ресурсів та репутаційними скандалами.

4. Залучення та утримання талантів:

- ціннісна пропозиція для працівників: Сучасні висококваліфіковані фахівці прагнуть працювати в компаніях, місія та цінності яких відповідають їхнім власним переконанням. Сталий розвиток підвищує привабливість роботодавця.

Формування стратегії сталого розвитку – це не просто доповнення до існуючої бізнес-моделі, а її фундаментальна трансформація. Підприємства, які усвідомлюють взаємозв'язок між екологічною відповідальністю, соціальною справедливістю та економічною прибутковістю, отримують можливість створювати унікальні, стійкі конкурентні переваги. У довгостроковій перспективі сталий розвиток стає синонімом конкурентоспроможності, забезпечуючи не лише виживання, а й лідерство на ринку.

У ринковій економіці забезпечення конкурентних переваг є основою діяльності підприємства, тому доцільно приділяти значну увагу формуванню конкурентної стратегії. Процес її створення та вибору передбачає визначення тих конкурентних переваг підприємства, які сприятимуть його впізнаваності на ринку та захистять його від конкурентного тиску. Ці переваги можуть бути не завжди очевидними, але вони повинні відображатися в продуктах, витратах та якості послуг підприємства, а також в інших показниках його діяльності. Стратегія розробляється безпосередньо на основі виявлених конкурентних переваг [1].

Впровадження концептуальних принципів сталого розвитку позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємств, яка характеризується





зниженням витрат, підвищенням репутації, виходом на нові ринки, впровадженням інновацій та покращенням відносин із зацікавленими сторонами. Водночас, високий рівень конкурентоспроможності підприємств може сприяти досягненню Цілей сталого розвитку, забезпечуючи ресурси, необхідні для реалізації ініціатив сталого розвитку. Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі сталого розвитку вимагає від підприємств системного підходу, який враховує екологічні, соціальні та економічні фактори у стратегіях та діяльності [3].

Для забезпечення сталості в конкурентній боротьбі підприємство повинно підвищувати рівень конкурентоспроможності не лише своєї продукції, а й підприємства в цілому. Тому формування конкурентних переваг на підприємстві має велике значення для розвитку та підвищення його ефективності.

Стратегія сталого розвитку забезпечує конкурентоспроможність завдяки збалансованому підходу, який поєднує економічне зростання, соціальний розвиток та екологічну стійкість. Підприємства, що впроваджують таку стратегію, отримують такі переваги, як підвищення ефективності, інноваційність та репутація, що дозволяє їм бути більш конкурентоспроможними в довгостроковій перспективі.

Тому стратегія сталого розвитку є ключовим інструментом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств в умовах нестабільності та військових викликів, оскільки вона поєднує економічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності. Її реалізація сприяє зниженню витрат, підвищенню операційної ефективності, розвитку інновацій, зміцненню репутації та залученню інвестицій, що разом формує стійкі конкурентні переваги. Водночас, управління конкурентоспроможністю на засадах сталого розвитку вимагає системного підходу та інтеграції відповідних принципів у стратегічну діяльність підприємств, що забезпечує не лише їх адаптацію до сучасних умов, а й створює передумови для сталого економічного зростання.

1. Матвієнко К.В., Кваско А.В. Стратегії розвитку підприємства в сучасному конкурентному середовищі. *Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції "Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи"*. 25 квітня 2024 р. Київ, 2024. С. 85-86. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303666> (дата звернення 20.03.2026 р.)
2. Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку. Розпорядження №1015-р від 18.10.2024 р. Кабінет Міністрів України. URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/R1015.pdf> (дата звернення 21.03.2026 р.).
3. Артеменко Л.П., Загорулько Т.В., Кутлу Е. Стратегії управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах сталого розвитку. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 27. С. 43-51. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/298439/291178> (дата звернення 20.03.2026 р.).





ХАМІТОВ РОДІОН, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **БУРКОВСЬКА АННА**,
доктор філософії (економіка), доцент
кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

У сучасних умовах глобальних трансформацій, посилення конкуренції за таланти та зростання ролі нематеріальних активів управління брендом роботодавця набуває стратегічного значення. Компанії більше не можуть обмежуватися лише фінансовими стимулами для залучення працівників, адже сучасний ринок праці формує нові очікування, пов'язані зі змістом роботи, цінностями організації та її впливом на суспільство [1]. Саме тому управління брендом роботодавця на засадах сталого розвитку та соціальної відповідальності стає ключовим інструментом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності бізнесу.

Бренд роботодавця сьогодні розглядається як сукупність уявлень, асоціацій та ціннісних пропозицій, які формують сприйняття компанії як привабливого місця роботи. Його сутність виходить за межі маркетингових комунікацій і охоплює корпоративну культуру, систему управління персоналом, можливості професійного розвитку, етичні стандарти та соціальну позицію компанії [2]. У цьому контексті сталий розвиток виступає не лише екологічною чи економічною категорією, а комплексною моделлю ведення бізнесу, що передбачає баланс між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та збереженням довкілля.

Інтеграція принципів сталого розвитку в управління брендом роботодавця означає системне впровадження ESG-підходів у HR-стратегію. Компанія, яка декларує екологічну відповідальність, повинна реалізовувати конкретні ініціативи зі зменшення викидів, енергоефективності чи відповідального використання ресурсів. Соціальний компонент передбачає забезпечення гідних умов праці, рівних можливостей, інклюзивності та підтримки професійного зростання працівників. Управлінський аспект пов'язаний із прозорістю рішень, етичним лідерством і дотриманням принципів доброчесності [3]. Лише за умови реального, а не декларативного впровадження цих принципів бренд роботодавця набуває довіри та стійкості.

Особливого значення ця тема набуває в умовах зростання ролі покоління Z на ринку праці. Молоді фахівці орієнтуються не лише на рівень заробітної плати, а й на цінності компанії, її соціальний вплив та можливість особистої реалізації. Вони очікують гнучких форматів зайнятості, відкритої комунікації, можливостей навчання та розвитку, а також активної позиції роботодавця у вирішенні суспільно важливих проблем [1]. У цьому сенсі бренд роботодавця стає відображенням корпоративної ідентичності та соціальної місії організації.





В українських реаліях управління брендом роботодавця на засадах сталого розвитку ускладнюється економічною нестабільністю, демографічними втратами та міграційними процесами [1]. Проте саме в таких умовах соціально відповідальна позиція компаній набуває особливої ваги. Підтримка працівників, участь у відновленні громад, інвестиції в освіту та розвиток людського капіталу формують не лише позитивну репутацію, а й довгострокову лояльність персоналу. Компанії, які демонструють стійкість і відповідальність у кризових обставинах, здатні зміцнити довіру як внутрішньої, так і зовнішньої аудиторії.

Економічна доцільність управління брендом роботодавця на засадах сталості проявляється у зниженні плинності кадрів, скороченні витрат на підбір персоналу та підвищенні продуктивності праці. Лояльні та залучені працівники є важливим джерелом інновацій і конкурентних переваг. Крім того, позитивний бренд роботодавця підсилює загальний корпоративний бренд, сприяючи зростанню довіри інвесторів, партнерів і споживачів [4]. Компанії, які системно інвестуватимуть у соціальні програми, розвиток людського капіталу та екологічні ініціативи, зможуть знизити плинність персоналу на 20-30% та скоротити витрати на рекрутинг завдяки зростанню органічної привабливості бренду роботодавця [5].

Отже, управління брендом роботодавця на засадах сталого розвитку та соціальної відповідальності є не тимчасовою тенденцією, а стратегічною необхідністю сучасного бізнесу. Воно передбачає глибоку трансформацію підходів до управління персоналом, орієнтацію на довгострокові цінності та формування культури відповідального лідерства. Саме такий підхід забезпечує гармонійне поєднання економічних інтересів компанії з потребами суспільства та очікуваннями нових поколінь працівників, створюючи основу для стабільного та стійкого розвитку.

1. Вонберг Т. В., Дмитрук С. М., Лаврухіна І. К. Дослідження факторів впливу на формування бренду роботодавця. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 73. С. 8–12.
2. Lunkina T., Burkovska A., Burkovska A., Gannichenko T. Corporate social responsibility in banking institutions: foreign experience. *Modern Economics*. 2022. №31. P. 77-81. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V31\(2022\)-11](https://doi.org/10.31521/modecon.V31(2022)-11).
3. Lunkina T., Burkovska A. and Burkovska A. Features of forming socio responsible behavior in the consumer of organic production of the agricultural sector in Ukraine. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2020. №1(105). P. 11-18. DOI: 10.31521/2313-092X/2020-1(105)-2.
4. Shebanina O., Klyuchnik A., Burkovska A., Caruso D. and Burkovska A. Providing labor income as a supporting factor of the food security. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2018. № 40(4). P. 597-608. DOI: <http://doi.org/10.15544/mts.2018.51>.
5. Бурковська А.І., Гончаренко М.О., Різун В.Р. (2023). Управління кадровою політикою сільськогосподарських підприємств в контексті мотивації праці. *Modern Economics*. 2023. № 41(2023). С. 19-23. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V41\(2023\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.V41(2023)-03).





ХМІЛЬ ОЛЕКСАНДР, аспірант

Науковий керівник – **КІСІЛЬ МИКОЛА**, к.е.н., старший науковий співробітник відділу інвестиційного та матеріально-технічного забезпечення, Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки», м. Київ

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ІНОЗЕМНОГО ІНВЕСТИВАННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Порівняння динаміки надходження іноземних інвестицій в економіку України загалом та в аграрний сектор зокрема в умовах воєнного стану дало змогу виявити низку характерних тенденцій. Упродовж 2021–2024 рр. сукупний обсяг іноземного інвестування в національну економіку скоротився на 18,7% – з 47,8 млрд дол. США у 2021 р. до 38,8 млрд дол. США у 2024 р. Водночас аграрний сектор продемонстрував протилежну динаміку: за три роки війни обсяг іноземних інвестицій у сільське господарство зріс на 41,2%, що в абсолютному вимірі становить майже 1 млрд дол. США. Відповідно, частка аграрного сектору в загальній структурі іноземних інвестицій зросла з 3,8% у 2021 р. до 6,6% наприкінці 2024 р.

Посилення механізмів залучення іноземного капіталу традиційно розглядається як один із ключових пріоритетів державної економічної політики, що відображається у нормативно-правових та стратегічних документах розвитку [1]. Незважаючи на складні економічні й геополітичні умови, в Україні зберігається низка факторів, які формують інвестиційну привабливість аграрного сектору. До них належать місткий внутрішній ринок без суттєвих обмежень конкуренції, вигідне географічне розташування країни, значний ресурсно-виробничий і науковий потенціал сільського господарства, наявність відносно дешевої та кваліфікованої робочої сили, розвинена логістична інфраструктура, а також інші чинники, що сприяють розширенню міжнародної інвестиційної співпраці [2].

Ретроспективний аналіз структури прямих іноземних інвестицій у розрізі галузей сільського господарства свідчить про домінування рослинницького напрямку. Зокрема, близько 73,3% загального обсягу іноземного капіталу в агросекторі припадає на вирощування зернових та олійних культур, овочів, баштанних культур, коренеплодів, а також інших однорічних і дворічних культур. Упродовж 2021–2024 рр. обсяги інвестування в зазначені види діяльності зросли у 1,6 раза, або на 0,7 млрд дол. США (табл. 1).

Частка іноземних інвестицій у галузі тваринництва становить 23,6%. Станом на кінець 2024 р. обсяг вкладеного іноземного капіталу в цю галузь перевищив довоєнний рівень на 20,5%, або на 102,7 млн дол. США. Водночас сфера змішаного сільського господарства практично не залучає іноземні інвестиції. Помітне скорочення зафіксовано також у допоміжній та післяурожайній діяльності – майже на чверть (з 83,5 до 61,9 млн дол. США), а також у галузі вирощування багаторічних культур, де обсяг іноземного інвестування зменшився на 22% [3].





Таблиця 1 - Динаміка обсягів прямих іноземних інвестицій у галузеві складові сільського господарства України, 2015-2024 рр., млн дол США

Найменування показників	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2024 р. у % до 2021
Прямі іноземні інвестиції в Україну всього	35562	37054	36310	35391	41663	37600	47796	34112	37815	38838	81,3
Сільське, лісове та рибне господарство	1780,0	474,8	587,9	587,2	444,9	484,6	1813,3	1524,7	2082,2	2561,1	141,2
Вирощування однорічних і дворічних культур	936,4	246,9	311,4	291,5	226,3	195,5	1203,0	1064,4	1426,6	1879,7	156,3
Вирощування багаторічних культур	35,1	16,3	19,5	20,5	15,9	16,2	16,4	8,6	10,7	12,8	78,0
Відтворення рослин	9,3	0,6	0,6	12,9	0,4	0,2	1,0	1,2	1,6	2,0	200,0
Тваринництво	750,8	155,4	157,3	194,0	98,4	171,1	501,6	413,2	591,1	604,3	120,5
Змішане сільське господарство	6,8	7,7	8,3	8,1	5,7	4,2	6,2	2,4	0,3	0,1	1,6
Допоміжна та після урожайна діяльність у сільському господарстві	36,1	43,2	85,9	56,2	94,9	95,7	83,5	34,1	51,4	61,9	74,1

Джерело: сформовано за даними Національного банку України [4]

Аналіз наведених даних свідчить про нестабільну, проте загалом позитивну динаміку залучення прямих іноземних інвестицій у сільське господарство України протягом 2015–2024 років.

Загальний обсяг прямих іноземних інвестицій в економіку України демонстрував коливання: після зростання у 2019 році (41,7 млрд дол. США) та досягнення пікового значення у 2021 році (47,8 млрд дол. США), у 2022 році спостерігалось різке скорочення до 34,1 млрд дол. США. У 2023–2024 роках відбулося поступове відновлення інвестиційної активності, однак рівень 2024 року (38,8 млрд дол. США) становив лише 81,3 % від показника 2021 року.

У галузі сільського, лісового та рибного господарства інвестиційні потоки мали більш контрастний характер. Після різкого скорочення у 2016 році (до 474,8 млн дол. США) та нестабільного періоду 2017–2020 років, у 2021 році зафіксовано істотне зростання до 1,8 млрд дол. США. Незважаючи на спад у 2022 році, вже у 2023–2024 роках інвестиції перевищили довоєнний рівень, досягнувши 2,56 млрд дол. США, що на 41,2 % більше порівняно з 2021 роком.

Найбільшу частку інвестицій традиційно отримувало вирощування однорічних і дворічних культур. Після мінімальних значень у 2019–2020 роках у 2021 році обсяг вкладень зріс більш ніж у шість разів, а у 2024 році становив





1,88 млрд дол. США, що на 56,3 % більше рівня 2021 року. Інвестиції у вирощування багаторічних культур залишалися порівняно незначними та мали тенденцію до скорочення у 2022–2024 роках; у 2024 році їхній обсяг був на 22 % меншим порівняно з 2021 роком. Сектор тваринництва також характеризувався значними коливаннями: після зниження у 2019 році спостерігалось відновлення у 2021 році (501,6 млн дол. США), а у 2024 році показник перевищив рівень 2021 року на 20,5 %. Змішане сільське господарство поступово втрачало інвестиційну привабливість – обсяг вкладень у 2024 році скоротився майже до мінімального значення, становлячи лише 1,6 % від рівня 2021 року.

Допоміжна та післяурожайна діяльність у сільському господарстві характеризувалася нерівномірною динамікою: після пікового значення у 2019–2020 роках у 2022 році спостерігалось суттєве зменшення, проте у 2023–2024 роках відбулося часткове відновлення.

Слід наголосити, що прямі іноземні інвестиції мають найбільш вагомий мультиплікативний ефект для забезпечення розширеного відтворення в аграрній економіці, оскільки, як правило, характеризуються довгостроковою спрямованістю та орієнтовані на створення нових виробничих потужностей, впровадження сучасних технологій виробництва, управління й маркетингу.

Результати дослідження свідчать про істотне зростання інвестиційної активності іноземних партнерів у 2021 р., коли обсяги вкладень у сільське господарство зросли майже у 3,5 раза порівняно з попередніми роками (2016–2020 рр.) – з 0,5 до 1,8 млрд дол. США. Незважаючи на загострення військово-політичних, фінансово-економічних, екологічних, логістичних та безпекових ризиків, зростання обсягів іноземного інвестування в аграрний сектор України в умовах війни на 41,2%, або на 748 млн дол. США, свідчить про збереження його інвестиційної привабливості та стійкості.

Станом на сьогодні інвестиційними донорами сільського господарства України виступають понад 30 країн світу, причому майже половина з них у період воєнного стану істотно наростила обсяги вкладеного капіталу.

1. Дяченко М.І. Залучення інвестицій – джерело коштів для відбудови аграрного сектору України. *Економічний простір*. 2025. № 198. с.37-41. <https://doi.org/10.30838/EP.198.37-41>
2. Ащеулова О.М., Донець Д.М., Остропольська Є.В. Залучення інвестицій у повоєнну відбудову України: можливості та виклики. *Академічні візії*. 2025. Випуск 25. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10257554>
3. Хміль.О.М. Моніторинг сучасного стану іноземного інвестування аграрного сектору економіки України. *Ефективна економіка*. 2025. №12. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.12.149>
4. Офіційний сайт Національного банку України. Статистика зовнішнього сектору. Прямі іноземні інвестиції. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external#5> (дата звернення 14.01.2026 р.)





ХОЛОД ОЛЕКСАНДР, аспірант

Науковий керівник – **МАМЧУР ВОЛОДИМИР**, д.е.н., старший дослідник
керівник відділу організації наукових досліджень та інноваційного розвитку
ННЦ Інститут Аграрної Економіки

ПОВЕДІНКОВІ АСПЕКТИ ЦІНОУТВОРЕННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ЗРІЗ "РИЗИК-ПРЕМІЇ" ПІДПРИЄМЦЯ

Сучасна парадигма стратегічного ціноутворення в умовах ринкової нестабільності вимагає переосмислення класичних підходів, які базуються на повній раціональності суб'єктів. У періоди економічних потрясінь та інформаційної асиметрії процес прийняття рішень переходить з математичних розрахунків у площину поведінкових фінансів та психології ризику. Когнітивні упередження трейдерів розробляють специфічні цінові стратегії, які часто суперечать лінійній логіці економіки. Ключовим фактором у цьому випадку є «премія за ризик», яка розглядається не лише як фінансовий буфер, а й як суб'єктивний показник очікуваної втрати корисності.

У рамках поведінкового підходу премія за ризик вважається суб'єктивною ціновою премією, яка покликана компенсувати трейдеру психологічний стрес від прийняття рішень в ситуації неповної інформації. Згідно з теорією очікуваної корисності Дж. фон Неймана та О. Моргенштерна, величина цієї премії залежить від індивідуальної функції корисності та ступеня уникнення ризику суб'єктом. Математично, премію за ризик (RP) можна визначити як різницю між математично очікуваним значенням результату та його детермінованим еквівалентом, що відображає ціну цінного паперу трейдера. [1]. Стаття О.В. Корзаченко аналізує трансформацію моделей прийняття рішень від класичної раціональності до поведінкових (біхевіористських) підходів, враховуючи психологічні чинники. В ній досліджується перехід від Ното Есопомісус до реальних моделей поведінки, де вибір обмежений невизначеністю та ірраціональними мотивами, що є ключовим для сучасного економічного аналізу [2]. У статті Н.М. Нілової та Т.О. Семененко досліджено поведінкові особливості споживачів банківських послуг в Україні. Автори аналізують фактори, що впливають на вибір банку, психологічні аспекти поведінки споживачів, а також визначають основні закономірності поведінки клієнтів під час кризи, надаючи пропозиції щодо покращення взаємодії [3]. Г. Марковіц у контексті портфельної теорії вказує, що премія за ризик повинна корелювати з варіацією очікуваної прибутковості, проте в підприємницькій діяльності вона часто базується на евристиці доступності [4].

Р. Талер зазначає, що ефект «ментального обліку» змушує бізнесменів виділяти ризик-премію в окремий резервний фонд ціни, що знижує цінову гнучкість компанії [5]. Він розкриває поняття «економіки» (як діють люди) та «економіки» (як вони мають діяти), аналізує фреймінг, самоконтроль, ефект володіння та гіпотезу ефективного ринку. Ю. Фама підкреслює, що на





ефективних ринках ризик-премія має прагнути до ринкового середнього, але в умовах інституційної нестабільності вона стає суто ендогенним параметром фірми [6]. Навіть через понад 50 років ця стаття залишається найбільш цитованою працею у фінансовій економіці. Вона є базою для розуміння того, як працюють сучасні фондові ринки, алгоритмічна торгівля та пасивне інвестування (індексні фонди).

Сучасні дослідники наголошують, що стандартні моделі розрахунку премій часто ігнорують «товстий хвіст» розподілу ймовірностей, що призводить до недооцінки систематичних шоків. Тому теоретичний розрахунок премії за ризик повинен інтегрувати як волатильність ринкових показників, так і суб'єктивні коефіцієнти довіри менеджменту. За наявності невизначеності ефект уникнення збитків стає визначальним фактором у визначенні маржинальності продукту.

Підсумовуючи вищесказане, слід зазначити, що за наявності високої невизначеності класичні моделі максимізації прибутку поступаються місцем суб'єктивним рішенням, заснованим на когнітивних упередженнях підприємців. Аналіз «премії за ризик» показав, що це інструмент, який відображає індивідуальне сприйняття загрози втрати капіталу. Емоційне навантаження та інфляційні очікування бізнес-організацій часто стають домінуючими факторами у визначенні кінцевої вартості продукту. Ми вважаємо, що підприємства повинні інтегрувати практики зменшення упередженості у стратегічне управління ціноутворенням для підвищення стійкості бізнесу.

1. Neumann J von, Morgenstern O. Theory of Games and Economic Behavior: 60th Anniversary Commemorative Edition. Princeton University Press. 2004. 776p.
2. Корзаченко О. В. Еволюція моделей прийняття рішень: від класичної політекономії до біхевіористської економіки. URL: DOI 10.33111/mise.100.8.
3. Нілова Н.М. Поведінкові особливості споживачів. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*: зб. наук. Праць. УАБС НБУ Суми, 2014. Т. 39. - С. 142-149.
4. Вергелес Т. "Г. Марковіц М. Міллер та В. Шарп: теоретики фінансового менеджменту". *Вісник Економіки*. 2017. № 2, Р. 122-128.
5. Талер Р. Поведінкова економіка. Чому люди діють ірраціонально і як отримати з цього вигоду. Наш формат. 2022. 464с.
6. Fama, E.F. Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work. *The Journal of Finance*. 1970. №25. P.383-417. URL: <https://doi.org/10.2307/2325486>





ЧЕБАНЕНКО АЛІНА, здобувач вищої освіти,
ОВДІЮК ОЛЕНА, к.е.н., доцент кафедри економіки, менеджменту,
маркетингу та готельно-ресторанної справи,
Житомирський державний університет імені Івана Франка, м. Житомир

БІЗНЕС-АНАЛІЗ В УПРАВЛІННІ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ УКРАЇНИ

XXI століття приголомшує швидкістю розвитку багатьох чинників, які так чи інакше впливають на життя людини. Зокрема, не є винятком сфера підприємницької діяльності – вона ж одночасно зазнає втрат, але не менш стрімко еволюціонує. Буденність стає синонімом хаотичних змін. Наразі Україна повстає міжнародним прикладом, який показує, що немає нічого, що неможливо було б побороти. Наші підприємці на власному досвіді доводять, що гнучкість є запорукою стабільності.

Однак, швидка адаптація до нових викликів неможлива без глибокого розуміння внутрішніх процесів та ринкових тенденцій. Відтак, в умовах сьогодення ключовим фактором виживання організації стає бізнес-аналіз.

Бізнес-аналіз – це професійна діяльність, яка ідентифікує потреби бізнесу та визначає рішення бізнес-проблем [3]. На відміну від інших видів аналізу, цей фокусується саме на вирішенні нагальних проблем з якими стикаються зацікавлені особи, а саме власники бізнесу, тор-менеджери і, як правило, застосовується у розрізі з іншими видами аналізу, доповнюючи їх [4].

Роль цього процесу в управлінні полягає у докорінній зміні принципів роботи з інформацією для досягнення стратегічних цілей компанії. Бізнес-аналіз являє собою окрему функцію менеджменту, оскільки його застосування не просто покращує наявні показники, але й допомагає запобігати ризикам у подальшому майбутньому підприємства. Тому, як і будь-який інструмент менеджменту, бізнес-аналіз потребує постійного оновлення, впровадження цифрових рішень й уміння розглядати його в різних площинах.

Ключовою фігурою, яка забезпечує впровадження дієвих інноваційних підходів, виступає безпосередньо фахівець з бізнес-аналізу. Автори досліджень підкреслюють, що «з огляду на те, що на сьогоднішній день на конкурентному ринку праці, позиція бізнес-аналітика є однією з найбільш престижних і добре оплачуваних, до бізнес-аналітики, як до виду діяльності, до цієї галузі знань, що активно розвивається, а також до відповідного освітнього продукту виникає закономірний інтерес» [3]. Така затребуваність фахівців зумовлена насамперед багатогранністю самого підходу, в частині варіативності інструментарію залежно від цілей організації.

Сьогодні у світовій практиці виділяють кілька ключових підходів до бізнес-аналізу, кожен з яких обирається відповідно до специфіки проєкту та ступеня визначеності вимог. Традиційні методи передбачають застосування системного підходу, оскільки системне спрямування дозволяє керівництву бачити комплексну картину діяльності підприємства та управляти нею більш





ефективно. Він є основою реалізації функцій менеджменту з метою досягнення бажаних результатів. Однак, такий підхід до бізнес-аналізу лишається поверхневим, не гарантує ідеального результату та потребує чимало часу для подальшого виявлення й усунення проблем у разі досягнення незадовільних показників.

Найоптимальніший варіант – застосування процесуального підходу. Він є ефективним та актуальним засобом досягнення конкурентних переваг, бо зосереджує діяльність підприємства на бізнес-процесах та орієнтує систему управління на менеджмент кожного окремого процесу та їхньої сукупності в межах підприємства загалом, або в межах певних проєктів, що реалізуються компанією [1]. Іншими словами, це підхід, який розглядає організацію як сукупність окремих взаємопов'язаних процесів, кожен з яких потребує особистої уваги, а вже потім формують єдину систему. Впровадження такого підходу надає безліч переваг від раціоналізації організаційних моментів до своєчасної ідентифікації недоліків та проблемних зон.

У контексті глобалізації особливе місце займає комплексний підхід. Ефективне управління промисловими організаціями є неможливим без трансформації принципів обліку, аналізу та аудиту, які враховують вплив як внутрішнього, так і зовнішнього середовища компанії. Зокрема, метою цих трансформацій є адаптація до міжнародних стандартів, що підвищує позиції підприємств на міжнародних ринках.

Особливістю такого підходу є його висока адаптивність, а саме він базується на диференціації управлінських рішень, залежно від специфіки кожної операції. Таке розмежування дозволяє компаніям системно оптимізувати процеси та гнучко реагувати на виклики зовнішнього ринку, що є критично важливим для практичної ефективності бізнесу [2].

Водночас, успішне впровадження адаптивних моделей та диференційованого управління потребує від підприємств не лише перегляду методологічних засад, а й створення потужного інформаційно-аналітичного базису. Необхідність моніторингу значної кількості динамічних показників у режимі реального часу, робить бізнес-аналіз невід'ємним елементом корпоративної структури. Саме через складність інтеграції аналітичних інструментів у повсякденну практику виникає потреба в системному погляді на методологію управління.

Підсумовуючи, варто зазначити, що кожен з наведених підходів бізнес-аналізу не є окремим інструментом, що зможе повноцінно забезпечити діяльність організацій. Оскільки будь-яке підприємство є складною відкритою системою, варто поєднувати кожен з підходів задля досягнення задовільних результатів та максимізації прибутку. Традиційні методи забезпечують системність і контроль, процесний підхід гарантує гнучкість управління, а комплексний – враховує специфіку зовнішніх ризиків та диференціацію рішень.

1. Cherchataa A., Popovychenko I., Andrusivb U., Simkivb L., Kliukhac O., Horaid O. A





methodology for analysis and assessment of business processes of Ukrainian enterprises. *Management Science Letters*. 2020. Vol. 10. P. 631-640. DOI: <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.9.016>.

2. Nazarova K., Zaremba O., Nezhyva M., Hordopolov V., Harbar V., Gorovyi V. Business Analysis and Audit of Foreign Economic Activity of the Enterprise. *Estudios de Economía Aplicada*. 2021. Vol. 39(5). DOI: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i5.5332>.

3. Бруханський Р., Спільник І. Бізнес-аналітика vs. бізнес-аналіз: сучасний дискурс, модель професійної компетенції ініціатора позитивних змін. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2022. Вип. 1-2. С. 7-21. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/52641>

4. Жукова О., Парсяк В., Полетаєв Д. Застосування бізнес-аналізу для підвищення економічної ефективності управління підприємством. *Підприємництво та інновації*. 2024. Вип. 33. С. 100-104. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.17>.





ЧЕРЕМІСІНА СВІТЛАНА, д.е.н, доцент, головний співробітник відділу агарного ринку та міжнародної інтеграції
ННЦ «Інститут аграрної економіки» м. Київ

ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ СИРОВИННОЇ СПРЯМОВАНOSTІ ЕКСПОРТУ АГРОПРОДУКЦІЇ ЯК СЦЕНАРІЙ ПОВОЄННОГО РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Протягом 2010–2024 рр. аграрна продукція суттєво посилсила свої позиції в експортній структурі України. Якщо у 2010 р. її частка становила 19,3%, то у 2024 р. вона зросла до 59,1%, тобто збільшилася майже утричі. Особливо інтенсивного характеру ця тенденція набула в період повномасштабної війни. За даними Державної служби статистики України, у 2021 р. частка агропродукції в експорті дорівнювала 40,7%, у 2022 р. зросла до 53,0%, у 2023 р. – до 60,8%, а у 2024 р. дещо скоротилася (на 1,7 в. п.), що свідчить про певну стабілізацію після різкого зростання (табл. 1).

Таблиця 1. Динаміка показників концентрації сировини в експорті агропродовольчої продукції

Показник	2010	2015	2020	2021	2022	2023	2024
Частка агропродукції в загальній структурі експорту, %	19,3	38,2	45,1	40,7	53,0	60,8	59,1
Експорт агропродукції – всього, млрд дол США	9,94	14,56	22,18	27,71	23,39	22,0	24,7
У тому числі:							
експорт сировини	7,37	12,09	18,66	23,77	20,75	18,57	20,94
частка, %	74,1	83,0	84,1	85,8	88,7	84,4	84,8
експорт продуктів переробки	2,57	2,47	3,52	3,94	2,64	3,43	3,76
частка, %	25,9	17,0	15,9	14,2	11,3	15,6	15,2
коефіцієнт співвідношення експорту сировини та готової продукції	2,87	4,89	5,30	6,03	7,86	5,41	5,57
Експорт зерна, млрд дол США	2,47	6,06	9,41	12,34	9,11	8,31	9,42
в тому числі							
пшениці	0,91	2,24	3,60	5,07	2,68	2,94	3,74
кукурудзи	0,79	3,0	4,88	5,89	5,93	4,97	5,07
частка зерна в агроекспорті, %	24,8	41,6	42,4	44,5	38,9	37,8	38,1
частка пшениці та кукурудзи в зерновому експорті, %	68,8	86,5	90,1	88,8	94,5	95,2	93,5
Експорт м'яса, млрд дол США	0,09	0,38	0,65	0,85	0,92	0,89	1,05
в тому числі							
яловичини та телятини	0,046	0,084	0,084	0,12	0,069	0,086	0,079
свинини	0,003	0,055	0,006	0,007	0,0005	0,003	0,008
частка м'яса в агроекспорті, %	0,9	2,6	2,9	3,1	3,9	4,0	4,2

Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики України

Водночас характерною та стійкою рисою українського аграрного експорту залишається його висока сировинна концентрація. Упродовж аналізованого періоду частка сировинної агропродукції в експорті зросла на 10,7 в. п. – з 74,1% у 2010 р. до 84,8% у 2024 р., досягнувши максимального значення у 2022 р. (88,7%). На цьому тлі простежується стійке скорочення питомої ваги готової





харчової продукції: з 25,9% у 2010 р. до 15,2% у 2024 р. Відповідно, коефіцієнт співвідношення експорту сировини та продукції переробки майже подвоївся – з 2,87 до 5,57. Це означає, що на кожен долар США експорту переробленої агропродукції припадає близько 5,6 дол. США експорту сировини.

Одним із ключових сировинних товарів українського аграрного експорту є зерно. За період 2010–2024 рр. його частка в структурі агроекспорту зросла з 24,8% до 38,1%. У 2023 р. частка зернових у загальному експорті України досягла свого п'ятирічного максимуму, перевищивши 23%. У товарній структурі зернового експорту стабільно домінують пшениця та кукурудза, сукупна частка яких за аналізований період зросла з 68,8% до 93,5%.

На відміну від зернової групи, експорт продукції тваринництва залишається обмеженим. Протягом досліджуваного періоду валютні надходження від експорту м'яса не перевищували 1 млрд дол. США, а його частка в аграрному експорті коливалася в межах 3–4%. Основним експортним видом м'ясної продукції залишається м'ясо птиці, тоді як щорічні обсяги експорту яловичини, телятини та свинини не перевищують 100 млн дол. США, що становить близько 0,4% у структурі агроекспорту [2].

Висока сировинна спрямованість аграрного експорту України зумовлює значні цінові диспропорції між необробленою продукцією та товарами з високою доданою вартістю. Це призводить не лише до втрат експортної виручки, а й до недоотримання потенційних доходів бюджету, скорочення робочих місць та уповільнення зростання ВВП. Установлено, що в умовах війни частка експорту зерна у загальному обсязі його виробництва істотно зросла: з 62,4% у 2021 р. до 75% у 2023 р. та понад 96% у 2024 р. У середньому впродовж 2022–2024 рр. на експорт спрямовувалося близько 73,5% вироблених зернових, тоді як внутрішнє споживання не перевищувало 25%.

Повномасштабна війна спричинила низку організаційно-економічних і логістичних проблем у функціонуванні зернового ринку. Виробники зазнали значних втрат унаслідок стрімкого зростання вартості пального, мінеральних добрив, інших виробничих ресурсів та логістичних витрат. Водночас як внутрішня, так і зовнішня цінова кон'юнктура не забезпечує умов для ефективного відтворення виробничих процесів. Переорієнтація зернових потоків з морських шляхів у напрямі ринків Європейського Союзу спричинила зниження цін на зерно в країнах ЄС, що пояснюється суттєвими відмінностями у параметрах ведення сільського господарства між Україною та європейськими країнами – якості земель, вартості робочої сили, структурі витрат та ефекті масштабу виробництва.

Проблема трансформації сировинної моделі аграрного сектору України в напрямі розвитку переробки та виробництва продукції з високою доданою вартістю набула особливої актуальності в умовах повномасштабної війни. Пошук нових логістичних маршрутів і ринків збуту сам по собі не може стати основою для ефективного повоєнного відновлення аграрної економіки. Натомість поступове нарощування внутрішньої переробки





сільськогосподарської сировини здатне забезпечити зростання доходів виробників, створення робочих місць і стає підвищення ВВП. Одним із перспективних проміжних напрямів у цьому контексті є відновлення та розвиток вітчизняного м'ясного скотарства і свинарства [3].

Ретроспективний аналіз статистичних даних свідчить про тривалу тенденцію скорочення як обсягів виробництва, так і рівня споживання продукції цих підгалузей. Враховуючи те, що значна частка доданої вартості в економіці формується у сфері зовнішньоекономічної діяльності, перспективними напрямками повоєнної трансформації аграрного сектору України є орієнтація виробничих потужностей на освоєння та розширення нових ринкових ніш із вищим рівнем доданої вартості.

Таким чином, сформована в Україні модель аграрного експорту, що ґрунтується на домінуванні сировинної складової, в умовах повномасштабної війни не лише збереглася, а й посилилася. Це створює системні обмеження для реалізації експортного, інвестиційного та виробничого потенціалу аграрного сектору, зумовлюючи втрати доданої вартості, валютних надходжень і можливостей економічного зростання. За таких умов подальше відновлення та розвиток сільського господарства України потребують переходу від екстенсивної експортно-сировинної моделі до інноваційно-інвестиційної моделі, орієнтованої на розширення внутрішньої переробки, диверсифікацію товарної структури експорту та формування ланцюгів створення доданої вартості.

Реалізація зазначених стратегічних пріоритетів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності української аграрної продукції на світових ринках, зміцненню економічної стійкості аграрного сектору в умовах воєнних і поствоєнних викликів, а також забезпеченню довгострокових передумов для зростання ВВП та продовольчої безпеки країни.

1. Cheremisina, S., Rossokha, V., Selinnyi, M., Balan, O., & Nahornyi, V. (2025). Assessment of structural changes in exports and price situation on the Ukrainian grain market during the war. *Ekonomika APK*, 32(2), 50-62. [doi: 10.32317/ekon.apk/2.2025.50](https://doi.org/10.32317/ekon.apk/2.2025.50).
2. Lupenko, Yu., Cheremisina, S., Mohylova, M., Balan, O., & Gutsul, T. (2025). Prospects for the transformation of grain exports into livestock development as a scenario for the economic growth of the Ukrainian agricultural sector in the postwar period. *Ekonomika APK*, 32(4), 10-21. <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/4.2025.10>
3. Лупенко Ю.О., Черемісіна С.Г. Оцінка кон'юктурних змін та цінової ситуації на зерновому ринку України з урахуванням економічних реалій часу: монографія. К. : ННЦ «ІАЕ», 2025. – 106 с.
4. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 2.01.2026 р.).





ЧЕРНІЙ ДАНІІЛ, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **ЯЛОВЕГА ЛЮДМИЛА**, к.е.н, доцент,

доцент кафедри обліку і оподаткування,

Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ІНТЕГРАЦІЯ ПРИНЦИПІВ ESG У СИСТЕМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ БІЗНЕСОМ

Сучасний етап глобальних трансформацій диктує докорінну зміну координат у системі бізнесу. Традиційна модель управління, зосереджена виключно на максимізації прибутку, вичерпує свій потенціал, поступаючись місцем парадигмі корпоративної соціальної відповідальності (далі – КСВ). Сьогодні КСВ переростає межі етичного маніфесту чи ситуативної філантропії, перетворюючись на інтеграційний механізм, що зшиває економічні інтереси, екологічну безпеку та соціальну стабільність у єдину стратегічну тканину. В умовах тотальної цифровізації та становлення економіки знань соціальна відповідальність стає не просто «хорошим тоном», а критичним фактором виживання та капіталізації підприємства.

Перехід до інноваційно орієнтованої моделі КСВ зумовлений необхідністю формування нової управлінської культури, де довіра стейкхолдерів і репутаційний капітал мають таку ж вагу, як і технологічні активи. Проте на шляху до цієї мети бізнес стикається з серйозними інституційними розривами: фрагментарністю правового поля, відсутністю прозорих механізмів координації та складністю вимірювання реального соціального ефекту. Саме тому виникає запит на створення кластерно-мережових структур, де КСВ виступає сполучною ланкою між приватним сектором, державою, наукою та громадами. У такій системі, що базується на принципах «потрійної спіралі», кожен учасник стає співтворцем соціальної цінності.

Для глибшого розуміння механізмів такої трансформації доцільно систематизувати ключові наукові підходи, що формують сучасний фундамент управління соціальною відповідальністю. У табл. 1 виокремлено пріоритетні напрями досліджень, які відображають еволюцію КСВ від морального обов'язку до стратегічного ресурсу.

Узагальнення представлених напрямів свідчить, що КСВ сьогодні є багатовимірним конструктом, де особливого значення набуває технологічний аспект. Цифрові інструменти, такі як системи відкритих даних та аналітичні дашборди моніторингу ESG-показників, дозволяють перевести соціальні ініціативи з площини декларацій у площину точних розрахунків. Це трансформує КСВ на платформу для технологічних проривів, де впровадження «зелених» інновацій та розвиток людського потенціалу стають каталізаторами довгострокової конкурентоспроможності. Ефективність такої моделі визначається не лише обсягом витрачених коштів, а якістю мережових взаємодій – рівнем інтегрованості підприємства в екосистему сталого зростання.





Таблиця 1 - Ключові напрями наукових досліджень розвитку КСВ

Напрямок дослідження	Сутність та стратегічне значення	Ключові орієнтири
1. Стратегічна інституціоналізація	Трансформація КСВ у фундаментальний складник стратегії інноваційного розвитку та управління знаннями.	Перехід від етики до економіки знань та довгострокової вартості.
2. Стейкхолдерська взаємодія	Розбудова довіри та багаторівневого діалогу між бізнесом, державою та суспільством.	Формування соціального капіталу через активне залучення сторін.
3. Інноваційна спроможність	КСВ як фактор організаційного навчання та стимул для технологічної модернізації.	Соціальна відповідальність як каталізатор НДДКР та нових бізнес-моделей.
4. Сталий розвиток та ESG	Інтеграція КСВ у механізми реалізації Цілей сталого розвитку ООН та екологічну політику.	Гармонізація економічних цілей із принципами екологічної безпеки.
5. Конкурентоспроможність та репутація	Зміцнення репутаційного потенціалу та соціальної легітимності бізнесу на мікрорівні.	Конвертація нематеріальних активів (довіри) у ринкові переваги.

Отже, на основі проведеного аналізу можна стверджувати, що подальша життєздатність українського бізнесу безпосередньо залежатиме від здатності інституціоналізувати КСВ як внутрішній стандарт операційної діяльності, а не як зовнішню PR-оболонку. Ключовим вектором розвитку стане перехід від індивідуальної відповідальності окремих компаній до колективної відповідальності в межах координаційних хабів. Це дозволить масштабувати соціальні ефекти та синхронізувати локальні ініціативи з глобальними Цілями сталого розвитку ООН. Перспективним напрямом є розробка уніфікованої системи динамічних індикаторів, які б враховували не лише прямі економічні результати, а й неявні ефекти – зростання соціального капіталу та стійкість партнерських мереж до зовнішніх шоків. У майбутньому КСВ має стати базисом для «розумного» управління, де цифрова аналітика дозволить прогнозувати соціальні запити громад ще до їх виникнення, перетворюючи бізнес на активного модератора суспільного прогресу.

1. Дмитрів Б. Ю. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності. *Сталий розвиток економіки*. 2019. № 4(45). С. 96–104. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/94> (дата звернення: 20.03.2026).
2. Яловега Л. В., Черній Д. В. Управління корпоративною соціальною відповідальністю інноваційно орієнтованого підприємства: стратегічний підхід у контексті сталого розвитку. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15564981> (дата звернення: 20.03.2026).





ЧМІЛЬ ЄВГЕНІЙ, здобувач ступеня доктора філософії
Науковий керівник – **КАЩЕНА НАТАЛІЯ**, д.е.н, професор,
завідувач кафедри обліку, аудиту та оподаткування,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗВІТНОСТІ В СИСТЕМІ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Посилення ролі звітності в сучасній системі управління підприємством зумовлене не лише зміною підходів до розкриття інформації, а й глибинною трансформацією запитів до її змісту, структури та функціонального призначення. Для вітчизняних підприємств ця проблематика набуває особливої актуальності в умовах зростання невизначеності господарського середовища, посилення вимог до прозорості, необхідності обґрунтування інноваційних рішень і водночас забезпечення довгострокової стійкості розвитку. У такому контексті звітність перестає бути лише підсумковою формою відображення результатів діяльності та дедалі виразніше постає як інтегрований інформаційний ресурс, на основі якого здійснюються аналітична інтерпретація змін, оцінювання ефективності трансформаційних процесів і формування стратегічних управлінських рішень.

Сучасний стан проблематики свідчить про те, що науковий дискурс в поступово зміщується від розгляду звітності як статичного облікового продукту до її осмислення як динамічної інформаційної системи, інтегрованої в механізм стратегічного управління. Так, у праці О. Примаченко та М. Романенка, присвяченій звітності зі сталого розвитку у забезпеченні корпоративної соціальної відповідальності, обґрунтовано, що нефінансова звітність створює основу для підвищення прозорості компаній, зміцнення довіри стейкхолдерів і покращення управлінських рішень у частині соціальної та екологічної відповідальності [1]. Важливий внесок у розроблення проблематики зроблено С. Воробей, Т. Єфименко та Л. Ловінською, які у дослідженні глобальних тенденцій звітування зі сталого розвитку та українського контексту показали, що розширення вимог до розкриття інформації у світі формує нову архітектуру корпоративної комунікації, у межах якої дані про стале функціонування підприємства стають підставою для оцінювання ризиків, довгострокової вартості та спроможності до адаптації [2]. Наукова значущість цього підходу полягає в тому, що звітність інтерпретується не як периферійний елемент публічного розкриття, а як системоутворюючий компонент економічного управління, що має бути методично синхронізований із внутрішніми бізнес-процесами. Окремий напрям досліджень репрезентує колектив авторів, що розглядає принципи формування інтегрованої звітності в контексті сталого розвитку, зокрема для аграрних підприємств з акцентом на необхідності поєднання фінансових, екологічних і соціальних аспектів у єдиній логіці розкриття, що підвищує якість інформаційної бази для стратегічного





аналізу [3]. Цей підхід має вагоме методичне значення, оскільки демонструє, що інтегрована звітність може функціонувати як основа багатовимірного оцінювання результатів діяльності, а не лише як форма репрезентації окремих наборів показників. Особливо цінним є акцент на принципах цілісності, суттєвості та зв'язності інформації, без яких управління сталим інноваційним розвитком неминуче стає фрагментарним. У публікації К. Безверного та Н. Піддубної щодо міжнародних вимог до звітності підприємства, пов'язаної зі сталим розвитком [4] проаналізовано нові міжнародні підходи до розкриття інформації про сталість, зокрема стандарти МСФЗ S1 і S2, що істотно підсилює прикладну цінність дослідження для українських підприємств, які орієнтуються на зовнішні ринки, міжнародних інвесторів і кредиторів. Відтак узагальнення зазначених праць дає підстави констатувати, що вітчизняна наукова думка вже сформувала вагомий теоретичний базис для переосмислення ролі звітності, однак низка проблем лишається недостатньо розробленою.

Враховуючи результати наукових розвідок трансформацію звітності доцільно інтерпретувати як багатовимірний процес, що охоплює не лише оновлення складу показників, а й зміну принципів їх формування, цифрових механізмів оброблення та способів використання в системі стратегічного управління підприємством. Її зміст полягає у переході від фрагментарного відображення фінансових результатів до інтегрованого розкриття процесів створення вартості у коротко-, середньо- та довгостроковому горизонті. За таких умов звітність інноваційно орієнтованого підприємства має акумулювати не лише дані про доходи, витрати, активи та зобов'язання, а й відомості про інвестиції у дослідження і розробки, цифрову інфраструктуру, енергоефективність, технологічне оновлення, людський капітал, кіберризики, екологічні наслідки діяльності та стійкість ланцюгів постачання. За відсутності такого інтегрованого інформаційного контуру управління втрачає здатність до об'єктивного виявлення джерел зростання, своєчасного розпізнавання обмежень розвитку та належного обґрунтування стратегічних рішень.

Для вітчизняних підприємств одним із визначальних напрямів удосконалення є формування інтегрованої моделі звітності, у межах якої фінансова, управлінська та нефінансова інформація узгоджується на основі єдиної системи показників, синхронізованої зі стратегічними пріоритетами розвитку [5]. Практична реалізація такого підходу передбачає побудову корпоративної карти індикаторів, де кожен показник має бути співвіднесений не лише з окремим напрямом оцінювання, а й із конкретним управлінським рішенням. У цьому контексті показники енергоемності виробництва, викидів, частки цифрових продажів, інвестицій у модернізацію, тривалості оброблення операцій або втрат від простоїв повинні безпосередньо корелювати з рішеннями щодо структури капіталу, відбору інноваційних проєктів, трансформації операційної моделі та визначення пріоритетів фінансування. Відтак звітність набуває не лише інформаційного, а й прикладного управлінського значення, перетворюючись на інструмент координації





інвестиційних, фінансових і технологічних рішень. Цифрова реконфігурація підготовки звітності передбачає не просту електронізацію документів, а створення єдиного цифрового середовища даних, у якому інтегрується інформація з ERP-, CRM-, бухгалтерських, екологічних, енергетичних і HR-систем, що забезпечує цілісність інформаційної бази, підвищує оперативність управлінських рішень і розширює аналітичні можливості завдяки комплексному оцінюванню економічних, екологічних та соціально-трудових параметрів діяльності.

Важливим напрямом удосконалення є впровадження підходу подвійної матеріальності, що дає змогу зосередити звітність на справді релевантних індикаторах, які відображають як вплив зовнішніх факторів на підприємство, так і вплив самого підприємства на довкілля та суспільство. Не менш суттєвим є посилення верифікаційної спроможності звітності через контроль якості даних, погодження показників і підтвердження ключових нефінансових індикаторів, оскільки довіра до інформації знижує асиметрію у відносинах із заінтересованими сторонами. Подальший розвиток звітності пов'язаний із її використанням як інструменту управління інноваційним портфелем підприємства через включення показників інноваційної віддачі, що дозволяють обґрунтовувати інвестиційні рішення та залучення зовнішньої підтримки. Водночас адаптація політик розкриття до міжнародних стандартів має поєднувати глобальну порівнюваність із урахуванням національної специфіки, зокрема воєнних ризиків, енергетичної нестабільності та прискореної цифровізації. Отже, трансформація звітності постає як перехід від формального звітування до інтегрованого інформаційно-аналітичного контуру стратегічного управління, який визначає якість управлінських рішень, доступ до ресурсів і здатність підприємства забезпечувати сталий інноваційний розвиток.

1. Примаченко О., Романенко М. Звітність зі сталого розвитку у забезпеченні корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4357/4286>
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-146>
2. Воробей С., Єфименко Т., Ловінська Л. Глобальні тенденції звітування зі сталого розвитку та український контекст. *Міжнародна економічна політика*. 2024. № 2 (41). С. 52–64. DOI: 10.33111/iep.2024.41.04
3. Kashchena N., Nesterenko I. Digitalization of environmental safety management as a tool for ensuring sustainable development. *Integration vectors of sustainable development: economic, social and technological aspects*: collective monograph. The University of Technology in Katowice Press, 2023. P. 109–122. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/67fb36e3-f378-4492-a13a-1888d7630e1c/content>
4. Безверхий К., Поддубна Н. Міжнародні вимоги до звітності підприємства про вплив на клімат. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2023. № 1. С. 81–93. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2023\(126\)07](https://doi.org/10.31617/3.2023(126)07)
5. Селецька Д. Формування ESG-звітності за стандартами GRI. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-145>





ШЕВЧИК БОГДАН, д.е.н., проф., професор кафедри економіки,
Львівський торговельно-економічний університет, м Львів

ІННОВАЦІЇ В НООЕКОНОМІЦІ: ГУМАНІТАРНА АКСІОЛОГІЯ ЕКЗИСТЕНЦІЇ

Людина – це єдина істота, здатна постійно переживати саму себе. Тому людину вирізняють простори пам'яті, де уява оформлює кінцеву інсценізацію чистої ідеї, а спогад репродукує відбиток сенсу реконструйованої значущості довершеної автентичності, що об'єктивує волю у векторі майбутнього. Тому культура, як витвір досвіду подолання екзистенційних викликів, перебуває під постійною загрозою забуття. Ця загроза генерує потребу у наявності особливого гатунку інтелекту як органу відтворення репрезентативної значущості у когнітивному акті синтезу «я», що мислить, із «я», що мислиться. Тому людина – це діяч постійної герменевтики власної присутності у таємниці безконечності-себе. Сенс – це не запитання, яке життя ставить до світу, мовчання якого провокує ситуацію абсурду, а питання, яке свідомість ставить життю. Що ж запитує свідомість?

Усі люди прямують до спільного невідворотно-фатального кінця. Смерть – це неможливість усіх можливостей у вічному сні без сновидінь. Тоді абсурд – це не мовчання світу, а мовчання життя перед лицем смерті. Але який стосунок має цей філософський пасаж до економіки? Культура починається з інтуїції безсмертя. А економіка – це культурний топос руху вартості. Вартість – це потік офіркованої енергії у кількісній репрезентації, через що працю трактують субстанцією вартості. Невблаганна дія закону зростаючих граничних витрат в умовах світу як дефіциту у кінцевому підсумку призводить до «похмурої» мальтузіанської апокаліптики. Подолання апріорного детермінізму матерії долається людським інтелектом інструментальним способом спресування часу до миттєвості та простору до точки. Остаточним результатом подібних зусиль є поява цифрових і квантових технологій, де перша анулює час у режимі нульових граничних витрат виробництва у миттєвому об'явленні пропозиції блага, а друга анулює простір у режимі нульових альтернативних витрат застосування через спонтанну невизначеність послідовності актуалізації блага у передбачуваному просторі. У сукупності цифрова і квантова технології передбачають вихід у безконечність. Але ж матеріальна економіка можлива лише за умов реальності дефіциту: завдяки рідкісності існує вартість, власність, ринок, гроші, обмін, багатство, торгівля, суспільство і буття. Якою буде економіка, коли людині стане технологічно доступною цифрова і квантова континуальна безконечність, де можливості наздоженуть потреби і обмеженням стане не матерія, а уява? Де єдиним обмеженням буде лише інтелектуальне неуттво і жадоба влади?

Розумна машина гарантовано витіснить людську працю з усіх сфер не лише матеріального, а й інформаційного виробництва всюди там, де процес створення вартості підлягає оцифровуванню. Інтелектуальний продукт – це текст, який постав результатом поєднання ідей як спонтанно розпакованих





сенсів семантичного вакууму. Тобто, умовою появи тексту є пам'ять – архів-інкубатор слова як будівельного матеріалу слова. Якщо пам'ять є будівельним субстратом віртуальної здатності фіксації сенсу, то процесом такої фіксації є спогад – актуальна подія повернення закарбованого у пам'яті змісту в герменевтично оновленій презентації екзистенційного сенсу.

Постає запитання: як цифрова обробка даних співвідноситься із спогадом живої душі? Це однаковий процес чи різний? Якщо однаковий, то людина приречена на витіснення цифровим ургоандроїдом не лише із сфер виробництва чи надання послуг, а й зі сфери споживання, а отже буття. Людина стане зайвою у власноруч збудованому царстві, де інструмент боротьби за свободу оволодів сенсами буття-себе. Але людина має один козир.

З економічної точки зору свобода – це основоположна умова усіх можливостей людини максимізувати свою корисність. Суть свободи – у виборі альтернатив на користь найкращої. А вибір зумовлений невизначеністю, дефіцитом знань, обмеженою поінформованістю. І виходить дихотомія: чим глибші знання – тим вужчий вибір. Отже, повнота знань скасовує свободу вибору, конвертуючи будь-яку дію у неминучу необхідність безальтернативної досконалості – що неможливо в умовах світу цього. Тоді що: свободу визначає міра неуцтва?

Якщо повнота знання передбачає автоматизм найкращого без сумнівів, без рефлексії, без вагання, без зважування перспективи акту на терезах совісті, то результат дії у майбутньому втрачає сенс, бо час набуває транзитивної прозорості в абсолютній передбачуваності і тоді втрачає сенс будь-яка дія максимізації корисності, а отже зникають усі потреби як маркери екзистуючої присутності турботи, а отже – буття. Тому Абсолют – це повнота спокою у недіянні, бо дія – вияв нестачі, що унеможлиблює повноту, а отже така цілісність не може належати до абсолютного.

Чому повнота розуміння недосяжна? – Бо знання завжди фіксоване, а отже – обмежене. Вибір є реалізацією обмеженої поінформованості в умовах ширшої невизначеності. Отже, реалізація повного знання звужує вибір до фатальної необхідності без альтернативи. То де межа між царством свободи і прокляттям раба?

Цю суперечність економіст-теоретик, який оперує кількісними співвідношеннями руху енергії, речовини та інформації, розв'язати не може, якими б точними чи надточними формулами числових величин він не оперував, користуючись надсучасними цифровими технологіями. Число – закон детермінізму матерії. Але ж інформація – не матеріальна! Цифрова технологія може бути носієм слова, але не його суттю. Суть Слова – Істина. Істина – це темпоральність цілісності акту, де результат дорівнює ідеалу. Тому Істина – це вектор Духа і центр Суцього.

У царстві Суцього панує інший метод – фрактальна релевантність. Це метод повноти розуміння, де частка субстанційно тотожна цілому, будучи наділена його властивостями. Образно кажучи, це коли краплина роси вміщує в





себе безмежжя океану. Так, це образно-алегорична метафора, але вона відображає Принцип Єдиного Суцього: Людина – це творіння, у якому присутній Творець – у безодні безсмертної душі, у глибинах вишесвітської печери людського серця перебувають ясла гірчичного зерняти Абсолюта – Творця Всесвіту. Тому Людина здатна на творчість світів-у-собі.

Сучасна економіка – це економіка вражень, яка передбачає квазіінтимну організацію спектакулярного дійства персоніфікованого впливу на почуття споживача. Ефект споживної вартості враження – закарбувати у пам'яті досвід чуттєвої насолоди. Економіка вражень – це вид діяльності, де ланцюги зростаючої прибутковості не детерміновані ні ефектом спадної граничної корисності споживача, бо послуга враження персоніфікована, а отже унікальна, ні ефектом зростаючих граничних витрат, бо враження не стандартизовані, не інвентаризовані, не підлягають зношуваності та відтворенню через постійну експлуатацію основного капіталу. І, головне, враження не пов'язане з необхідністю, як звичайна побутова послуга ремонту домашнього начиння тощо. Враження є вимогою цікавості, емоційної потреби пережити красу, насолоджуватися естетичною довершеністю, що наповнює душу ейфорією і блаженством.

Тією мірою, якою вимога чуттєвого враження передбачає моделювання зовнішнього середовища для виникнення і впливу ефекту насолоди, цю роботу може робити розумна машина (і вона вже це робить). Але чим є вибір в економіці враження? Чи він є іманентною потребою клієнта, чи його ініціює зовнішній суб'єкт нав'язуваної чуттєвої спокуси? Чи потреба враження є діагностикою чуттєвого дефіциту душі, чи перенасиченості гламурністю? Враження передбачає несподіванку впливу, неочікувану новизну подразнюючого емоції середовища. Враження відкриває нову комплементарну грань єдності споживача і світу, але світу альтернативно поліпшеної ілюзії, мінливої псевдореальності. Враження – це не та послуга, корисність якої зникає в момент надання, бо потреба задоволена: вилікуваний зуб не потребує подальшого лікування і т. п. Враження інтенсифікує потребу повторної втечі в ілюзію естетизованої контрреальності – це наркотик душі, залежність духа, паралізуючий опіум волі чинити власний вибір. Нав'язувана насолода чуттєвого враження робить дух пасивним. Економіка враження висуває нову грань екзистенційної суперечності – кінець людини як духовної істоти, що пасивно споживає подразнюючий нерви контент. Такою бачиться парадигма Постлюдини. Причинність акту з волі серця – ось формула свободи! Не міра поінформованості, а присутність Істини визначає нередукуючу потребу насолоди. Екстаз враження може стосуватися лише інтимного досвіду внутрішньої Таємниці. Кожна інновація в нооекономіці – це сходження сходження через досвід Зустрічі, що зближує Велике Повернення зануренням у Пам'ять, де душі пращурів дихають поривами Архетипу, щоб стати справою серця нащадків. І такі серця у кривавій кузні України кує нині Історія для пришестя Нової Української Людини!





ШКВАРУК ДІНА, викладач кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Вінницький навчально-науковий інститут економіки Західноукраїнського національного університету, м. Вінниця

ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННО-ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Сучасні умови воєнно-економічної нестабільності суттєво змінюють середовище функціонування підприємств, посилюючи турбулентність фінансових потоків, загострюючи макроекономічні ризики та обмежуючи доступ до інвестиційних ресурсів. Дестабілізація валютного ринку, інфляційний тиск, порушення логістичних ланцюгів і зміни структури внутрішнього попиту створюють додаткові виклики для збереження платоспроможності та фінансової стійкості суб'єктів господарювання. У таких умовах фінансова безпека набуває стратегічного значення, оскільки забезпечує безперервність діяльності підприємства, виконання фінансових зобов'язань та підтримання його конкурентоспроможності. Водночас традиційні інструменти фінансового управління, розраховані на відносно стабільне економічне середовище, виявляються недостатньо ефективними за умов високої невизначеності та швидких змін, що зумовлює необхідність впровадження інноваційних механізмів забезпечення фінансової безпеки, які ґрунтуються на цифровізації фінансових процесів, диверсифікації джерел фінансування, застосуванні інтелектуальних систем прогнозування та сучасних фінансових технологій. Таким чином, дослідження інноваційних механізмів забезпечення фінансової безпеки підприємства в умовах воєнно-економічної нестабільності є актуальним і науково обґрунтованим напрямом сучасних економічних досліджень.

У сучасній економічній науці відсутній єдиний підхід до визначення сутності фінансової безпеки підприємства, що зумовлює багатовекторність її трактування. Зокрема, у статті Близнюк Т., Овсюченко Ю., Пересада О. фінансова безпека підприємства розглядається як стан фінансової стійкості, що забезпечує здатність підприємства своєчасно виконувати зобов'язання, ефективно управляти фінансовими ресурсами та мінімізувати ризики в умовах нестабільності ринкового середовища [1]. Автори наголошують на інтеграції антикризового управління та стратегічного ризик-менеджменту як ключових інструментів забезпечення фінансової безпеки.

Іщенко Н. підкреслює, що фінансова безпека є невід'ємною складовою економічної безпеки підприємства та визначає її як комплексну характеристику стану захищеності фінансових інтересів підприємства й узгодженості їх із наявним фінансовим потенціалом [2]. Водночас поглиблення цієї концепції простежується у працях Рожка О. Д. та Нестерова Є. В., які трактують фінансову безпеку як стан фінансової системи підприємства, за якого





забезпечується фінансова рівновага та ефективна протидія внутрішнім і зовнішнім загрозам [3]. Дослідники акцентують увагу на системному характері фінансової безпеки та необхідності попередньої ідентифікації й оцінювання ризиків як базису її забезпечення.

Таким чином, аналіз наукових підходів дозволяє стверджувати, що фінансова безпека підприємства розглядається як багатовимірна категорія, яка поєднує стан фінансової стійкості, процес управління ризиками та систему заходів із захисту фінансових інтересів. Водночас в умовах воєнно-економічної нестабільності особливого значення набуває не лише підтримання фінансової рівноваги, а й здатність підприємства оперативно адаптуватися до нових загроз через впровадження інноваційних управлінських рішень. У цьому контексті інноваційні механізми забезпечення фінансової безпеки доцільно розглядати як комплекс взаємопов'язаних фінансових, цифрових та організаційних інструментів, що спрямовані на мінімізацію ризиків, стабілізацію грошових потоків та підвищення адаптивності підприємства до кризових впливів зовнішнього середовища.

Враховуючи специфіку воєнно-економічної нестабільності, забезпечення фінансової безпеки підприємства потребує не фрагментарних рішень, а формування комплексної інноваційної моделі фінансового управління. У таких умовах особливого значення набуває цифровізація фінансових процесів, яка змінює традиційні підходи до контролю та аналізу фінансових показників. Впровадження автоматизованих систем фінансового контролінгу, аналітики великих даних та інструментів прогнозування грошових потоків дозволяє забезпечити безперервний моніторинг фінансового стану підприємства, своєчасно виявляти потенційні дисбаланси та мінімізувати ризики виникнення касових розривів. Використання цифрових технологій скорочує часові лаги прийняття управлінських рішень та підвищує точність фінансового планування, що є критично важливим у періоди підвищеної турбулентності.

Не менш важливою складовою інноваційного механізму виступає диверсифікація джерел фінансування, яка забезпечує зниження залежності підприємства від традиційного банківського кредитування та формує більш гнучку структуру капіталу. Залучення грантових ресурсів, участь у міжнародних програмах підтримки бізнесу, використання інструментів державно-приватного партнерства та альтернативних фінансових платформ дозволяють розширити фінансові можливості підприємства та підвищити його інвестиційну привабливість навіть в умовах обмеженого доступу до внутрішнього ринку капіталу.

Суттєву роль у зміцненні фінансової безпеки відіграє впровадження сучасних підходів до управління ризиками, що базуються на сценарному моделюванні, стрес-тестуванні та оцінці чутливості фінансових результатів до змін макроекономічних параметрів. Такий превентивний підхід дозволяє підприємству не лише реагувати на вже реалізовані загрози, а й формувати систему раннього попередження фінансових криз. Одночасно з цим посилення





кіберфінансової безпеки стає необхідною умовою збереження цілісності фінансової інформації, захисту електронних розрахунків та підтримання довіри контрагентів, що особливо актуально в умовах воєнних ризиків та зростання кіберзагроз.

Отже, інноваційні механізми забезпечення фінансової безпеки формують інтегровану систему управління, в межах якої поєднуються цифрові технології, альтернативні фінансові інструменти та сучасні методи ризик-менеджменту. Їх комплексна реалізація сприяє підвищенню фінансової стійкості підприємства, зміцненню його адаптивності та створенню передумов для стабільного розвитку навіть у середовищі воєнно-економічної нестабільності.

Водночас доцільно зазначити, що впровадження інноваційних механізмів забезпечення фінансової безпеки потребує формування відповідного інституційного середовища всередині підприємства, зокрема удосконалення системи внутрішнього фінансового контролю, підвищення кваліфікації персоналу у сфері цифрових технологій та розвитку корпоративної культури управління ризиками. Практика свідчить, що навіть наявність сучасних цифрових інструментів не забезпечує належного рівня фінансової безпеки без їх системної інтеграції в управлінські процеси та чіткої регламентації процедур реагування на фінансові загрози. У цьому контексті інноваційні механізми слід розглядати не лише як сукупність технологічних рішень, а як трансформацію всієї моделі фінансового управління підприємством, орієнтовану на підвищення прозорості фінансових потоків, скорочення трансакційних витрат та посилення інвестиційної привабливості. Саме комплексність та управлінська узгодженість впроваджених інновацій визначають їх реальний вплив на рівень фінансової безпеки в умовах воєнно-економічної нестабільності.

1. Близнюк Т., Овсяченко Ю., Пересада О. Фінансова безпека підприємств у контексті антикризового управління та стратегічного управління ризиками. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 1. С. 95-100. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-13>
2. Іщенко Н. А. Фінансова безпека підприємства та методи її оцінювання. *Бізнесінформ*. 2025. № 7. С. 395-401. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-395-401>
3. Рожко О., Нестеров Є. Теоретичні підходи до визначення фінансової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-79>





ЯКИМЧУК ІРИНА, к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту в будівництві,
ПРИХОДЬКО ДМИТРО, к.т.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту в будівництві,
Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ РЕГІОНІВ ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

Сучасні трансформаційні процеси, зумовлені воєнним станом, глобальними економічними дисбалансами та структурними змінами національної економіки, актуалізують проблему забезпечення фінансової стійкості регіонів як ключової передумови економічної безпеки держави. Поглиблення децентралізації фінансових повноважень та зростання ролі місцевих бюджетів у забезпеченні соціально-економічного розвитку територій зумовлюють необхідність комплексного переосмислення механізмів регіональної фінансової стабільності [1; 4].

Економічна безпека держави формується як інтегральний результат функціонування регіональних соціально-економічних систем. Порушення фінансової рівноваги окремих територій генерує системні ризики макроекономічної нестабільності, посилення міжрегіональних диспропорцій та зростання бюджетного навантаження на центральний рівень управління [2].

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування сутності фінансової стійкості регіонів та визначення її ролі у забезпеченні економічної безпеки держави, а також розроблення концептуальної міні-моделі підвищення регіональної фінансової стійкості в умовах кризових викликів.

У науковій літературі фінансова стійкість розглядається як здатність фінансової системи зберігати рівновагу та адаптивність під впливом зовнішніх і внутрішніх шоків [3; 5]. У контексті регіонального розвитку вона набуває специфічних характеристик, пов'язаних із бюджетною автономією, структурою доходів, інвестиційною активністю та соціальними зобов'язаннями територій [4; 6].

Під фінансовою стійкістю регіону доцільно розуміти здатність регіональної фінансово-бюджетної системи забезпечувати збалансованість доходів і видатків, підтримувати платоспроможність, формувати резерви та гарантувати безперервність соціально-економічних процесів у довгостроковій перспективі.

Ключовими індикаторами фінансової стійкості регіону виступають:

- рівень бюджетної збалансованості;
- частка власних доходів у структурі бюджету;
- обсяг міжбюджетних трансфертів;
- боргове навантаження;
- інвестиційна привабливість;
- ефективність використання бюджетних ресурсів.





Економічна безпека держави визначається як стан захищеності національної економіки від внутрішніх і зовнішніх загроз, що забезпечує її сталий розвиток та конкурентоспроможність. У цьому контексті регіони виступають структурними елементами єдиної економічної системи.

Фінансова нестабільність окремих територій спричиняє:

зростання фіскального дисбалансу, підвищення соціальної напруги, посилення залежності від державних субвенцій, зниження інвестиційної активності, уповільнення процесів відновлення економіки.

Таким чином, фінансова стійкість регіонів є системоутворюючим чинником економічної безпеки держави, оскільки забезпечує макроекономічну стабільність та зменшує ризики структурних диспропорцій [2; 7].

З метою систематизації підходів до зміцнення регіональної фінансової стійкості пропонується трикомпонентна модель, що охоплює:

1. Бюджетну стійкість.

Забезпечення збалансованості бюджету, оптимізація видаткової політики та формування фінансових резервів.

2. Інвестиційно-економічну активність.

Стимулювання підприємництва, розвиток регіональних кластерів, залучення внутрішніх та зовнішніх інвестицій.

3. Соціальну стабільність.

Підтримка зайнятості, фінансування соціальної інфраструктури та забезпечення відновлювальних програм.

Взаємодія зазначених компонентів формує синергетичний ефект, що підвищує адаптивність регіональної фінансової системи до кризових впливів та зміцнює економічну безпеку держави в цілому.

Фінансова стійкість регіонів виступає ключовою передумовою забезпечення економічної безпеки держави в умовах воєнних та глобальних викликів. Її досягнення потребує комплексного підходу, спрямованого на зміцнення бюджетної автономії, диверсифікацію доходної бази, підвищення інвестиційної активності та посилення фінансової дисципліни.

Запропонована концептуальна модель дозволяє інтегрувати фінансові, економічні та соціальні аспекти регіонального розвитку в єдину систему забезпечення національної економічної безпеки.

1. Бланк І. А. Управління фінансовою стабільністю підприємства : монографія. Київ : Ніка-Центр, 2004. 512 с.
2. Васильців Т. Г., Волошин В. І. Економічна безпека підприємництва в Україні : монографія. Львів : Ліга-Прес, 2016. 324 с.
3. Мочерний С. В. Економічна теорія : підручник. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ : Академія, 2009. 640 с.
4. Кириленко О. П. Місцеві фінанси : навч. посіб. Київ : Знання, 2012. 677 с.
5. Ткаченко Н. М. Фінанси : підручник. Київ : Алерта, 2014. 556 с.
6. Піхоцький В. Фінансова децентралізація в Україні: проблеми та перспективи. Економіка України. 2018. № 3. С. 45–56.





7. Гєєць В. М. Економїка України: стратегїя і полїтика довгострокового розвитку : монографїя. Київ : Ін-т екон. та прогнозування НАН України, 2003. 1008 с.
8. Міністерство економїки України. Економїка України під час війни: аналітичний огляд. Київ, 2023. 48 с.
9. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Київ, 2024. URL: <https://bank.gov.ua>





ЯРОШЕНКО АНДРІЙ, СУХАЦЬКИЙ БОГДАН, здобувачі вищої освіти
Науковий керівник – **РАДІОНОВА ЯНА**, к.е.н,
старший викладач кафедри менеджменту ім. І.А.Маркіної
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР ЙОГО РОЗВИТКУ

Важливою передумовою забезпечення результативності інноваційної діяльності підприємства є наявність та ефективне використання його інноваційного потенціалу. Саме він визначає можливості суб'єкта господарювання щодо створення, впровадження та поширення нововведень, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності та сталому розвитку підприємства.

Інноваційний потенціал розглядають як сукупність наявних інтелектуальних, наукових, технологічних, виробничих та організаційних ресурсів, а також інфраструктурних умов, які забезпечують здатність генерувати нові знання, розробляти інноваційні рішення та ефективно комерціалізувати результати науково-технічної діяльності. Таким чином, інноваційний потенціал характеризує можливості підприємства до змін, вдосконалення та розвитку, виступаючи одним із ключових факторів його довгострокового економічного зростання.

Інноваційний потенціал проявляється через процеси створення та поширення інновацій. Використання нових технологій або технічних рішень, що є результатом інноваційного процесу, сприяє виробництву нових або вдосконалених видів продукції. У свою чергу, вихід такої продукції на ринок стимулює подальший розвиток інноваційної діяльності, створюючи передумови для нових змін та вдосконалень. При цьому ефект поширення інновацій у багатьох випадках зростає значно швидше, ніж сам процес їх створення та впровадження [2].

Іншими словами, інноваційний потенціал охоплює всі можливості підприємства щодо розроблення та впровадження нових ідей, технологій та управлінських рішень. Він знаходиться на межі між наявними ресурсами підприємства та його майбутніми можливостями розвитку. Поточний стан ресурсної бази визначає рівень інноваційного потенціалу, тоді як перспективи його реалізації формують напрям подальшого розвитку підприємства [1].

Важливою особливістю інноваційного потенціалу є те, що він часто існує у прихованій (латентній) формі. У процесі діяльності підприємства він може накопичуватися, удосконалюватися та розвиватися завдяки ефективному використанню ресурсів, накопиченню знань і досвіду, розвитку науково-технічної бази та підвищенню кваліфікації персоналу. Реалізація інноваційного потенціалу стимулює подальший розвиток підприємства, оскільки відкриває нові можливості для підвищення ефективності виробництва, освоєння нових ринків і вдосконалення продукції.





Крім того, інноваційна складова притаманна практично всім елементам економічного потенціалу підприємства. Вона проявляється у виробничій, фінансовій, кадровій, інформаційній та управлінській сферах діяльності. Саме внутрішні ресурси та можливості підприємства формують основу для створення базових інновацій, які забезпечують підвищення ефективності господарської діяльності та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Отже, інноваційний потенціал виступає важливим структурним елементом економічного потенціалу підприємства, який забезпечує здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, генерувати нові ідеї та впроваджувати інноваційні рішення. Його місце у структурі економічного потенціалу підприємства та взаємозв'язок з іншими складовими відображено на рис. 1.

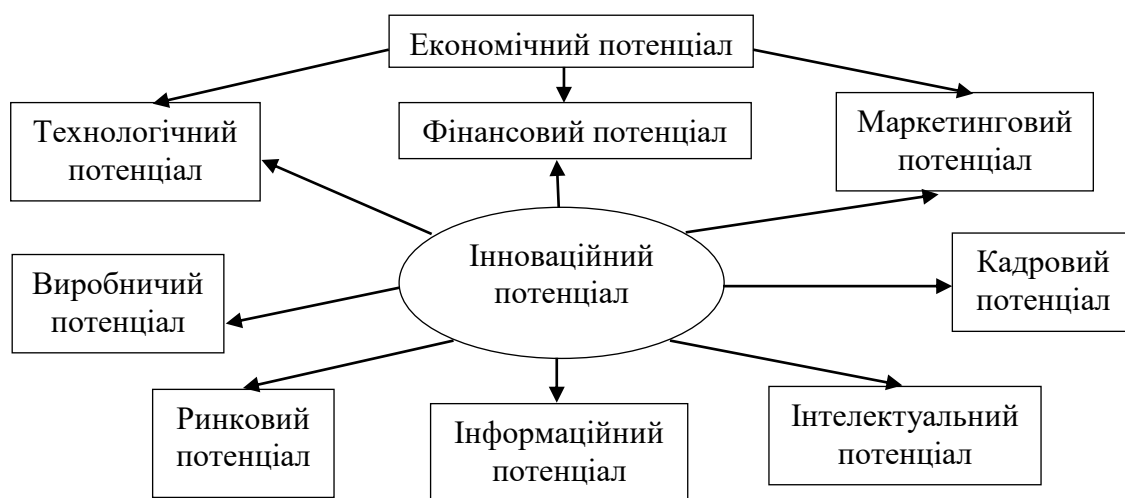


Рис. 1. Місце інноваційного потенціалу в структурі економічного потенціалу підприємства [1; 2]

Отже, в умовах кризового перехідного періоду рівень і якість інноваційного потенціалу визначають стабільність і гнучкість галузі, тому всі зміни у вітчизняному економічному просторі вимагають ефективного розвитку та інвестиційного забезпечення всіх складових інноваційного потенціалу. Рівень сформованості інноваційного потенціалу визначається в процесі аналізу наявних і потенційних можливостей і ресурсних запасів, оцінки попиту та адекватності наявних ресурсів поставленим цілям і завданням, формування реальних механізмів їх реалізації для встановлення загальних зв'язків. Відповідає внутрішнім перетворенням між структурними ланками.

1. Богма О. С. Сутність інноваційного потенціалу. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 1. С. 12–15.
2. Ольвінська Ю. О., Самоусєнкова О. В., Вітковська К. В. Сучасний стан та тенденції розвитку інноваційної діяльності в Україні. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 64–71.





ЯСИШЕНА ВАЛЕНТИНА, д.е.н., професор, професор кафедри економіки, обліку та оподаткування
Вінницький навчально-науковий інститут економіки Західноукраїнського національного університету м. Вінниця

ІНТЕГРАЦІЯ ПРИНЦИПІВ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ У СТРАТЕГІЮ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ У ВОЄННИЙ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

Сучасні глобальні виклики суспільства, пов'язані із забрудненням навколишнього середовища, екологічними катаклізмами, зміною клімату планети, ростом рівня захворюваності населення, епідеміями, військовими конфліктами, зростаючим дефіцитом природних ресурсів та нераціональною практикою їх використання. У таких умовах суспільство повинно активно впроваджувати нові підходи до організації економічних процесів, які будуть здатні забезпечити збереження екології, ефективне і раціональне використання ресурсів, зменшення відходів, покращення якості життя людей. Тому впровадження принципів циркулярної економіки (ЦЕ) у глобальному масштабі, у т. ч. і в Україні, дає низку екологічних, економічних і соціальних переваг.

Успішне впровадження ЦЕ в Україні вимагає комплексної стратегії, що включає міжнародну і державну фінансову підтримку, формування чіткої нормативно-правової бази, підвищення обізнаності громадськості щодо екологічних проблем та активну участь суб'єктів господарювання та органів публічного управління у реалізації принципів ЦЕ.

На сторінці фонду Еллен Макартур виокремлено три основні принципи ЦЕ, до яких віднесено: скорочення обсягів відходів та забруднення навколишнього середовища; повторне використання продуктів та матеріалів з максимальною вигодою; відновлення природи [1].

Обґрунтовано важливість впровадження цих принципів для України у зв'язку з інтеграцією нею положень «European Green Deal» у національну політику та виконанням євроінтеграційних зобов'язань співробітництва з ЄС. Також Ukraine Facility, прийнятий Європейським Парламентом та Радою для України, передбачає розробку систем сталого управління відходами та впровадження принципів ЦЕ, що сприяють «зеленому» переходу.

Принцип скорочення обсягів відходів та забруднення навколишнього середовища. Військові дії в Україні зумовили збільшення кількості різних видів відходів, пов'язаних із руйнуванням будівель, інфраструктури, пошкодженням транспорту. Відбулось зростання небезпечних відходів, таких як військова техніка, уламки снарядів, нерозірвані боєприпаси, міни, патрони, медичні матеріали та фармацевтичні препарати, токсичні пестициди і агрохімікати, хімічні реагенти, викиди нафтопродуктів, батареї від акумуляторів з вмістом важких металів тощо. З огляду на значний вплив війни на наші екосистеми, важливо негайно впроваджувати комплексні та ефективні заходи щодо їх відновлення. Тому зараз слід дотримуватися принципу скорочення відходів





через мінімізацію відходів виробництва, а також сортування, знешкодження, їх переробку, що зменшить негативний вплив на навколишнє середовище.

Наші законотворці вже провели значну роботу щодо врегулювання питання зменшення, утилізації відходів через затвердження низки нормативно-правових актів, а саме: Закону України «Про управління відходами», від 20.06.2022 р. № 2320-IX; Розпорядження КМУ «Про схвалення Національної стратегії управління відходами в Україні до 2030 р.», від 8.11.2017 р. № 820-р.; Постанови КМУ «Про утворення Координаційної ради з питань реалізації Національної стратегії управління відходами в Україні до 2030 р.», від 25.04.2018 від № 313; Розпорядження КМУ «Про затвердження Національного плану управління відходами до 2033 р. та визнання такими, що втратили чинність, деяких актів», від 27.12.2024 р. № 1353-р. Але, на жаль, ще значна частина нормативно-правових актів, які стосуються поводження з окремими видами відходів, так і не набрала чинності та знаходиться на різних стадіях розробки і розгляду. Так як екосистема в Україні значно постраждала від військових дій, то зараз вкрай необхідним є прискорення прийняття законів щодо поводження з відходами і введення всіх необхідних заходів, які сприятимуть її відновленню.

Принцип повторного використання продуктів та матеріалів з максимальною вигодою. Для впровадження принципів ЦЕ в Україні можливо використовувати вже апробовані на практиці методи і моделі переробки продуктів та матеріалів, що застосовують передові закордонні підприємства. Це дозволить зберегти час, ресурси та направити їх на інші сфери діяльності підприємства, які необхідні для переходу до циркулярної бізнес-моделі.

На сьогоднішній день є вже велика кількість прикладів закордонних підприємств, які впровадили в свою діяльність інновації, що сприяють швидкій повторній переробці продуктів та матеріалів. До прикладу, компанія Ecovative (Нью-Йорк) виробляє компостовану упаковку з побічних продуктів сільського господарства (частин рослин, які не можна вживати в їжу) та міцелію (коріння грибів). Упаковка з міцелію, як і упаковка з пінополістиролу, захищає крихкі предмети при транспортуванні, але вона виготовлена з відновлюваних матеріалів і не сприяє збільшенню кількості пластикових відходів. Після використання міцелій компостують та повертають у ґрунт. Інший приклад, компанія Resortecs розробила інноваційне рішення для покращення процесу переробки пошитого одягу (джинси, куртки), який перед переробкою необхідно розібрати на складові. Технологи компанії розробили нитку, якою зшиті частини готового виробу і яка розчиняється в промисловій печі при температурі плавлення. Це спрощує процес розбирання, зберігає текстильні вироби і дозволяє розібрати до 500 кг одягу за один раз [1].

Третій принцип відновлення природи полягає у тому, що функціонування циркулярної економіки дозволяє підтримувати природні процеси та залишати більше місця для процвітання природи [1].

Загалом, наша держава володіє багатьма природними ресурсами, а саме: земельними, водними, лісовими, мінеральними, кліматичними, біологічними та





рекреаційними. Вони формують основу економічного розвитку України та її природного потенціалу. Сільське господарство є одним із пріоритетних напрямів розвитку нашої держави. Воно має стратегічне значення для України, оскільки забезпечує продовольчу безпеку країни, становить значну частку складової експорту, сприяє розвитку сільських районів та виконує важливу роль у світовій продовольчій системі.

Загальна площа сільськогосподарських (с.-г.) угідь в Україні становить 42,8 млн га, з яких 32,5 млн га – рілля, що дорівнює третині ріллі у ЄС [2]. «Площа постраждалих с.-г. угідь у 2022 р. складала 10514,13 тис. га, а площа угідь, які у цьому році могли використовуватись у с.-г. діяльності, становила 32924,00 тис. га, що на 26,04% менше порівняно із площею до початку повномасштабного вторгнення. Станом на початок 2024 р. площа територій України, придатних для ведення господарської діяльності, склала 48109,77 тис. га, тобто збільшилась на 16,78 % порівняно із 2022 р. та на 2,83 % відносно 2023 р. за рахунок деокупації областей. Площа лісів на лісовкритих землях збільшилась на 18,53 % порівняно із 2022 р., с.-г. угідь – на 16,69 %, зокрема ріллі та перелогів – на 15,31 %, сіножатей і пасовищ – на 24,07 %.» [3]. Враховуючи всю складність ситуації, а саме: збитки, пов'язані з військовим вторгненням, зменшення угідь сільськогосподарського призначення, дефіцит трудового потенціалу, нарощування ескалації війни, у будь-якому випадку необхідно направити зусилля на виконання третього принципу ЦЕ.

У сільському господарстві відновлення природи може реалізовуватися через регенеративне землеробство (відновлення ґрунтів), агроєкологію, інші рішення.

«Регенеративне землеробство (Regen Ag) набуває популярності у світі та має значний потенціал для України. Цей вид землеробства активно розвивається в США, Канаді. Також Франція, Німеччина та Великобританія активно проводять політику для просування Regen Ag. Регенеративний підхід сприяє зменшенню численних екологічних проблем, оздоровленню екосистем, підвищенню стійкості до кліматичних змін та тривалої продуктивності.» [4].

Реалізації третього принципу може сприяти використання покривних культур (гірчиці, люцерни тощо). Також може бути використання агровідходів як ресурсу та біологізація землеробства. Це сприятиме відновленню родючості, захисту ґрунту від виснаження, накопиченню макроеlementів.

Інтеграція принципів ЦЕ в стратегію відбудови України у воєнний та післявоєнний період дозволить ефективніше управляти ресурсами, скорочувати обсяг відходів та забруднення навколишнього середовища. Це прискорить відновлення інфраструктури шляхом повторного використання матеріалів та розвитку інноваційних бізнес-моделей. У довгостроковій перспективі покращить економічну конкурентоспроможність, сприятиме екологічній стійкості та наближенню до стандартів ЄС.

1. Ellen MacArthur Foundation – Circular Economy Introduction. URL: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy-principles>





2. Ринок землі. URL: <https://uhp.org.ua/changes/rynok-zemli/>
3. Николюк О., Пивовар П., Назаркіна Р. та інші. Динаміка земельного фонду: як змінилися земельні ресурси України після 24 лютого 2022 р. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/03/Agroviglyad_2_ukr.pdf
4. Кандул. І. Регенеративне землеробство: глобальний тренд та виклики в Україні. URL: <https://surl.li/qauhxs>





BAKO TAMAS, Master of Business Administration,
Faculty of Economics University of Miskolc, Hungary
PERERVA PETRO, Doctor of Economics, Professor
National Technical University "KhPI"

EFFICIENCY OF INVESTMENTS IN ECONOMIC EDUCATION OF SCHOOLCHILDREN

In the modern conditions of global economic development, human capital emerges as a key factor of socio-economic progress, the formation of which largely depends on the quality of the educational system [1, 6, 9]. In this context, economic education of schoolchildren acquires particular importance, as it contributes to the development of economic culture in society, the advancement of financial literacy, and the preparation of the younger generation for active participation in the economic life of the country. Investment in the development of economic education at the school level is considered an important strategic direction for shaping competent citizens capable of functioning effectively in a market economy [2, 4, 10].

Economic education of schoolchildren represents a systematic process of forming basic economic knowledge, skills, and abilities that ensure understanding of the laws governing economic systems, principles of rational resource use, and mechanisms of economic decision-making [3]. In the modern educational environment, it performs not only a cognitive but also a practical function, aimed at fostering financial responsibility, entrepreneurial thinking, and the ability to conduct economic analysis.

From the standpoint of economic theory, investment in education is regarded as one of the most effective directions of resource allocation, as it provides long-term economic benefits. Human capital theory substantiates those expenditures on education increase labor productivity, promote professional development of individuals, and create prerequisites for innovative activity. In this context, investment in economic education of schoolchildren lays the foundation for forming an economically competent population capable of making sound financial and managerial decisions.

The effectiveness of investment in economic education is manifested primarily in raising the level of financial literacy among youth. Mastery of basic knowledge about the functioning of financial markets, the banking system, principles of saving and investing contributes to the formation of rational economic behavior. Schoolchildren who receive economic training are better oriented in personal finance management, understand the importance of financial planning, and are able to assess economic risks.

An important aspect of the effectiveness of such investment is the development of entrepreneurial potential among youth. Introducing schoolchildren to the basics of entrepreneurial activity, market functioning mechanisms, and principles of competition fosters initiative, creativity, and the ability to create their own economic projects. In the long run, this creates prerequisites for the growth of small and





medium-sized enterprises, which are an important factor in economic development and increasing employment levels.

At the macroeconomic level, the effectiveness of investment in economic education of schoolchildren is manifested in the formation of an economically active and responsible society. Raising the level of economic culture among the population contributes to more effective functioning of market mechanisms, the development of investment activity, and the strengthening of financial stability of the state. Economically educated citizens are able to make more rational decisions regarding consumption, saving, and investing, which positively affects the overall level of economic stability. Investment in economic education of schoolchildren contributes to the formation of long-term competitive advantages of the national economy. It ensures the preparation of a generation capable of adapting to global economic changes and technological innovations. The growth of economic literacy among the population positively influences the effectiveness of state economic policy. It also creates prerequisites for reducing shadow economic practices and increasing transparency of financial operations. An economically educated society is able to participate more actively in investment processes and entrepreneurship development.

Particular importance is attached to the introduction of modern educational approaches in the process of economic training of schoolchildren. The use of interactive teaching methods, business simulations, project-based approaches, and digital educational platforms increases the effectiveness of mastering economic knowledge and helps form practical competencies. Such teaching methods foster the development of analytical thinking, decision-making skills, and the ability to work under conditions of uncertainty.

An important factor in increasing the effectiveness of investment in economic education is the interaction between educational institutions, government bodies, business structures, and public organizations. Such cooperation ensures the relevance of curricula, takes into account labor market needs, and promotes the development of practical skills among schoolchildren. Involving business representatives in the educational process creates opportunities for students to become familiar with real economic processes and enhances the applied orientation of economic education.

In the context of socio-economic transformations taking place in Ukraine, the development of economic education of schoolchildren becomes particularly relevant. The formation of financial literacy among the younger generation contributes to strengthening the economic resilience of society, the development of entrepreneurship, and the enhancement of the state's economic security. Moreover, economic education plays an important role in preparing youth for conscious participation in the social and economic life of the country. Modern challenges require the integration of economic knowledge into curricula already at the secondary school level. This allows schoolchildren to acquire practical skills in financial management and making economically sound decisions. An important aspect is the use of interactive teaching methods that foster critical thinking and analytical abilities. Economic education should be aimed not only at mastering theoretical





knowledge but also at applying it in real-life situations. Such an approach will contribute to the formation of active and responsible citizens capable of acting effectively in a market economy. As a result, society will gain a generation possessing the necessary competencies for sustainable development of the state.

Thus, investment in the economic education of schoolchildren is an important instrument for the formation of human capital and the provision of long-term socio-economic development of society. The combination of these factors contributes to the formation of an economically competent generation of citizens capable of functioning effectively in the conditions of the modern market economy.

1. Petro Pererva, Oleksandr Hutsan, Valerii Kobieliiev, Andrii Kosenko and Volodymyr Kuchynskyi (2018). Evaluating elasticity of costs for employee motivation at the industrial enterprises. *Problems and Perspectives in Management*, № 16(1), С. 124-132. DOI: [10.21511/ppm.16\(1\).2018.12](https://doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.12)
2. Перерва П. Г. Підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах синергетичного бенчмаркінгу // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка»: зб. наук. пр. Сер. : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 819. С. 167–174.
3. Pererva P., Gutsan O., Diachenko T. (2017) Motivation of personnel on machine-building enterprise // *Balance and Challenges*, Miskolc-Lillafüred. Miskolc : Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. O. 100-106.
4. Дорогань-Писаренко Л., Безкровний О., Лега О., Песцова-Світалка О. Університетська освіта: навч. посіб. Полтава: ПДАА, 2020. 142 с.
5. Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Ткачова Н.П. Формування кон'юнктури ринку електротехнічної продукції // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка»: зб. наук. праць. Сер. : Проблеми економіки та управління. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 815. С. 118-125
6. Nagy S., Pererva P.G. Compliance principles // *Universum View 9. Economics and management: conference materials*. Vinnytsia: NilanLTD, 2018. P. 89-96
7. Канцедаль Н.А., Лега О.В. Інформаційна роль обліку в результативності інвестиційної стратегії аграрних підприємств // *Агроекономіка*. 2021. № 11. С. 11–20. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.11.11>
8. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) Economic problems of Intellectual Property // 9-th International scientific Conference “Balance and Challenges”. Miskolc-Lillafüred. 2015. S. 113-124.
9. Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Романчик Т.В. Комплаєнс як фактор інноваційного розвитку підприємства. Інформація та знання в системі управління інноваційним розвитком: монографія. Розд. 5.2 / заг. ред. Ю.С.Шипуліна. Суми : Тритонія, 2018. С. 205–220.
10. Pererva, P., Besprozvannykh, O., Tiutlikova, V., Kovalova, V., Kudina, O., & Dorokhov, O. (2019). Improvement of the Method for Selecting Innovation Projects on the Platform of Innovative Supermarket. *TEM Journal*, 8(2), 454-461. <https://doi.org/10.18421/TEM82-19>
11. Перерва, П.Г. Інноваційні технології реструктуризації промислового підприємства. Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу: збірник тез доповідей VIII Міжнар. науково-практ. конф., 25-26 вересня 2014 р. Суми: ТОВ "ДД "Папірус", 2014. С. 119-121.





BONDARIEV OLEKSANDR, postgraduate student of the Department of Management, Business, and Administration
Scientific Supervisor: **MINENKO S.I.**, PhD in Management, Associate Professor
State Biotechnological University, Kharkiv

DIRECTIONS FOR IMPROVING THE ENTREPRENEURIAL POTENTIAL OF UKRAINIAN HOUSEHOLDS UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Directions for improving the entrepreneurial potential of Ukrainian households under conditions of uncertainty should be considered within the broader framework of management theory, sustainable development, and socio-economic transformation. In contemporary Ukraine, households increasingly perform not only a consumption function but also a production and investment function, thereby becoming active economic agents. The conceptualization of the household as a complex socio-economic unit with diversified resources, decision-making autonomy, and adaptive strategies provides the analytical basis for managerial interventions [2, p. 500]. At the same time, processes of financialization significantly reshape household behavior, influencing savings patterns, credit engagement, and risk perception, which in turn affects their entrepreneurial capacity [1, p. 2243-2245].

First of all, strengthening human capital remains a fundamental direction. Entrepreneurial potential is embedded in knowledge, competencies, digital literacy, and managerial skills. Therefore, targeted educational programs, business incubators for family enterprises, and online training platforms may enhance households' ability to initiate and manage microbusinesses. For instance, training in financial planning and risk assessment increases resilience to macroeconomic shocks and volatile markets. Moreover, digitalization enables households to access e-commerce platforms and remote employment, thus diversifying income sources. In this respect, sustainable development principles should guide managerial decisions at both micro and macro levels, ensuring long-term viability of entrepreneurial initiatives [3, p. 37-39].

Secondly, institutional support mechanisms require modernization. Regulatory simplification, tax incentives for small family businesses, and improved access to microfinance are essential under conditions of war-related and economic uncertainty. Empirical data demonstrate that income structure, consumer spending patterns, and overall wellbeing of Ukrainian households directly determine their readiness to undertake entrepreneurial risk [4, p. 36-37]. Consequently, public management tools must aim at stabilizing income flows and reducing transaction costs.

Furthermore, social capital and network cooperation play a decisive role. Households that participate in local clusters, cooperatives, or community initiatives accumulate trust-based relationships and shared resources, which mitigate uncertainty. Importantly, strategic management at the household level should incorporate scenario planning and diversification strategies.





1. Bobek A., Mikus M., Sokol M. Making sense of the financialization of households: state of the art and beyond. *Socio-Economic Review*. 2023. Vol. 21. Iss. 4. P. 2233-2258. DOI: <https://doi.org/10.1093/ser/mwad029>
2. Casimir G., Tobi H. Defining and using the concept of household: A systematic review. *International IJC*. 2011. №35(5). P. 498-506. DOI: <https://doi.org/10.1111/J.1470-6431.2011.01024.X>
3. Sukhonos M., Dymchenko O., Smachylo V., Rudachenko O., Tararuiev I. Sustainable Development of Entrepreneurship Entities in Ukraine. *Springer*. 2023. P. 38-49. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-46877-3_4
4. Verba D.V., Kotenok A.G. The income, consumer spending and wellbeing of Ukrainian households. *IOP Conference Series: Earth and Enviromental Science*. 2024. №1. P. 35-45. DOI: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1415/1/012058>





KUDRIA YAROSLAV, PhD (Econ.), Senior Researcher of the Department of Problems of the Real Sector of the Regional Economy, State Government “Dolishniy Institute of Regional Research of the National Academy of the Sciences of Ukraine”, Lviv

ORGANIZATIONAL INTEGRITY OF SOURCES AND FORMS OF INVESTMENT IN SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF INDUSTRY

The development of model of the system of innovative economic development, the formation and functioning of innovative entrepreneurship crucially depend on the availability of investment sources, attraction of significant and long-term investments in science-intensive high-tech production. Last determines the importance of studying the investment component of the development of innovative entrepreneurship, its impact on the activation of innovative activity in Ukraine, on increasing the level of competitiveness of the economy on the basis of increasing the effective demand for innovations in industries.

Ensuring investment support for the innovation process is one of the main tasks of innovation activity. At the same time, this task is complex, has own organizational features.

Firstly, development of innovation requires significant amounts of investment resources. Other things being equal, investing in innovation always exceeds the level of financing that provides current production. Thus, if the task is to introduce a new production technology, then it is necessary to look for funds for both its creation and its use, because the introduction of innovations is associated with the restructuring of the production process, which requires significant costs, etc.

Secondly, the investments in innovation activity, especially in the creation of samples of an innovative product, belong to the category of “risk capital”, since until the innovation is tested, no one can guarantee its success and there is a risk that the invested investment resources may simply disappear.

Thirdly, most developed countries use various methods of financial support as a means of stimulating innovation activity.

Analysis of publications [1–5] allowed us to verify that in modern theory and practice, despite increasing relevance the problem, fragmentary studies of individual aspects of the issue unfortunately prevail. The issue of choosing optimal options, as well as alternative sources of providing innovative activity with investment resources, also requires special attention. Thus, by property we can distinguish our own sources of financing, borrowed and attracted; by the types of property – the state investment resources, investment resources, in particular, financial resources of business entities. These investment resources include own and attracted funds of industrial enterprises, credit resources, investment resources; foreign investment resources.

The sources of financing are also divided by levels of owners. By the way, at the state and regional levels, such sources include: own funds of the budgets and extra-budgetary funds; attracted funds of the state banking and financial-credit, insurance systems; loans in the form of external and internal state debt.





At the same time, for industrial enterprises, key sources of financing innovative activities are: own funds (the profit, depreciation, insurance compensation, intangible assets, temporarily free fixed and working capital, etc.); attracted funds received from the sale of shares, as well as contributions, receipts and others; loans in the form of the budget, bank and commercial loans, provided on various financial term – interest-bearing and interest-free, repayable and gratuitous.

So, the latest economic studies the structure of investment support for economic growth and sustainable development of industry [1; 3; 5] allow us to assert that there is organizational unity between the sources and main forms of investment.

The choice of the type of source of investment support for economic growth and sustainable development of industry, the procedure for attracting is directly related to the existing mechanism of their formation and use.

Based on the generalization of literary sources [1–5], it is worth noting that the significant number of sources of investment for innovative activity in industry, which cover key and widespread areas of the innovation process, necessitates classification according to the following characteristics: ownership; groups of sources of attraction; form of participation; nature of participation; nationality of capital owners; objects of investment; forms of the ownership of resources being invested; provision of process stages, etc.

Thus, the above classification will make it possible to identify potential sources of investment resources and use them more effectively. Investment resources are an integral element of a complex system of connections and relationships that arise in the investment process.

1. Венгер В. В. *Металургійна галузь України: фактори зростання та напрями державного регулювання*. Київ, 2022. 324 с.: сайт. URL: <https://ief.org.ua/publication/monohrafii/2022/>
2. Іщук С. О. Промисловість України в умовах війни: проблеми і перспективи розвитку. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2025. №3 (43). С. 14-22: сайт. URL: DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-03-14-22>
3. Ishchuk S., Sozansky L., Kniaziev S. Problematic issues of localization-based development of mechanical engineering in Ukraine. *Science and innovation*. 2023. Vol. 19. №1. P. 20-35: сайт. URL: DOI: <https://doi.org/10.15407/scine19.01.020>
4. Ishchuk S., Sozansky L., Caputa W. Impact of innovation on employment and wage in industry. *Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego*. 2023. №37(4). P. 26-40: сайт. URL: DOI: <https://doi.org/10.24917/20801653.374.2>
5. Svitlana Ishchuk, Lyubomyr Sozansky. National Mechanical Engineering in Conditions of Economic Globalization. *Management and Production Engineering Review*. 2022. Vol. 13. №11. P. 107-125: сайт. URL: DOI: <https://doi.org/10.24425/mper.2022.142399>





KULINICH OKSANA, Ph. D in Economic sciences, Associate professor,
Associate professor of the Department of Economics and Business
CHELOMBYTKO POLINA, higher education applicant
State Biotechnological University, Kharkiv

CORPORATE GOVERNANCE IN FORMING COMPETITIVE ADVANTAGES AND INVESTMENT ATTRACTIVENESS

In the contemporary market environment, corporate governance plays a decisive role in ensuring organizational performance and strengthening competitive positioning. The intensification of globalization processes, coupled with escalating competition and environmental volatility, necessitates the implementation of effective managerial approaches that transcend the traditional utilization of financial and material assets. Under these conditions, the quality of the governance system emerges as a critical determinant of a company's successful functioning.

Corporate governance should be conceptualized as a comprehensive system of interaction between shareholders, governing bodies, management, and other stakeholders. This system is designed to achieve the company's strategic objectives while balancing the interests of all participants in corporate relations. Through corporate governance mechanisms, an enterprise's development strategy is formulated, priority areas of activity are defined, and the execution of managerial decisions is monitored.

One of the fundamental tasks of corporate governance is to enhance the quality of decision-making. Clear delimitation of authority between governing bodies, combined with robust internal control and accountability systems, reduces the likelihood of irrational decisions and management misconduct. Consequently, this leads to a reduction in agency costs, improves the coordination of managerial structures, and increases overall operational efficiency.

A significant component of corporate governance is the provision of informational transparency. The disclosure of reliable financial and non-financial data fosters trust among investors, creditors, business partners, and consumers. Transparency in operations facilitates the cultivation of a positive business reputation, which, in a hyper-competitive environment, transforms into a vital intangible competitive advantage.

Furthermore, effective corporate governance establishes the prerequisites for the optimal utilization of a company's resource potential, including financial, human, and intellectual capital. Aligning development strategies with the interests of owners and key stakeholders enables a company to respond proactively to shifting market trends, implement innovative solutions, and sustain long-term competitiveness.

Thus, corporate governance serves as a foundational element in the formation of competitive advantages. It enhances management efficiency, mitigates risks, and ensures sustainable development within a volatile market landscape [1, c. 34-36].

Within the framework of a market economy, the mobilization of investment resources is a fundamental prerequisite for ensuring the sustainable development and





competitiveness of firms. In this context, corporate governance serves as a pivotal instrument for enhancing investment attractiveness, as it defines the level of shareholder rights protection, the efficacy of managerial oversight, and the transparency of the strategic decision-making process.

The implementation of a robust corporate governance system facilitates the reduction of information asymmetry between capital providers and company management. The adoption of International Financial Reporting Standards (IFRS), independent auditing, and the functioning of the Board of Directors as an organ of strategic oversight provide investors with access to objective data regarding the firm's financial health and growth prospects. Consequently, this mitigates investment risks and bolsters the confidence of potential investors.

Corporate governance also exerts a profound influence on the strategic trajectory of enterprises. The presence of efficient governing bodies creates the necessary conditions for formulating and executing long-term strategies aimed at maximizing shareholder value and enhancing market competitiveness. Under such conditions, a company gains the capacity not only to adapt to current market fluctuations but also to anticipate future trends, investing in innovation and human capital development.

The significance of corporate governance is further amplified during the integration of companies into the international economic space. Adherence to international standards and principles, specifically the recommendations of the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), elevates the level of trust from foreign investors and partners. This expands corporate opportunities for attracting foreign direct investment (FDI) and participating in global value chains.

In conclusion, corporate governance should be regarded as a strategic asset for ensuring corporate competitiveness. It fosters investment attractiveness, minimizes systemic risks, and establishes the foundational framework for the long-term sustainable growth of companies [2, p. 17].

The investigation into the theoretical foundations of corporate governance establishes it as a pivotal determinant in the formation and maintenance of corporate competitiveness within the contemporary economic landscape. Corporate governance provides a systemic framework for organizing managerial processes, facilitating the rational allocation of resources and enhancing overall organizational performance.

It has been demonstrated that a robust corporate governance system effectively mitigates agency conflicts between shareholders and management, improves the quality of strategic decision-making, and ensures operational transparency.

These factors, in turn, foster increased trust among investors, creditors, and other stakeholders – a critical prerequisite for the cultivation of sustainable competitive advantages.

Corporate governance plays a vital role in ensuring the investment attractiveness of companies. Adherence to the principles of transparency, accountability, and the protection of investor rights reduces risk levels and facilitates the mobilization of financial resources on more favorable terms. This creates additional opportunities for





the strategic development of companies, the implementation of innovations, and the enhancement of their competitiveness at both national and international levels.

This view is entirely sound and reflects the current realities of the global financial market. Corporate governance is not merely a set of bureaucratic rules, but a strategic tool that transforms a company's internal order into its market value.

Here is a detailed breakdown of how this mechanism operates in practice:

1. Risk Mitigation and Investor Trust.

Investors always factor risk into the cost of capital. If a company has an opaque ownership structure or blurred management accountability, investors perceive this as a "risk premium" and demand higher returns. Key benefits include:

- Quality Reporting. High-quality reporting allows investors to realistically assess the state of the business.

- Protection of Rights. When minority shareholders are confident that their voices are heard and that assets will not be stripped by majority owners, they are more willing to invest funds.

2. Access to "Cheap" Money.

Effective governance directly impacts a company's credit rating. Companies with high standards of corporate governance gain access to international capital markets. Banks and funds offer lower interest rates because they view such structures as stable and predictable partners. These are the "favorable terms" mentioned above.

3. Balance of Interests and Strategic Resilience.

Corporate governance creates a system of checks and balances. This prevents management from making emotional or short-sighted decisions. The presence of independent directors brings external expertise to the company, which is critical for implementing innovations and entering new markets.

4. International Competitiveness.

To enter the international arena (for example, EU or US markets), compliance with OECD principles is mandatory. Without proper corporate governance, a company remains a "local player," closed off from global strategic alliances [3, p. 52-57; 4].

Thus, corporate governance should be viewed not merely as an internal control tool, but as a strategic mechanism for ensuring long-term efficiency and the sustainable development of companies. The results of this analysis confirm the expediency of further improving corporate governance systems to enhance the competitiveness of business entities.

1 Mishchenko V. I., Shkolnyk I. O. Corporate governance in the system of ensuring the competitiveness of enterprises. *Economy and State*. 2020. No. 4. P. 32–38

2. Kryshchal H. The influence of corporate management on economic development and growth. *Management entrepreneurship: trends*. 3(21). pp. 16-24. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2022-3/21-02>

3. OECD. Principles of Corporate Governance. Paris: OECD Publishing, 2015. 66 p.

4. Corporate governance: theory, practice, mechanisms: monograph / edited by O. V. Kendyukhov. Kyiv: KNEU, 2019. 312 p.





NOVIK IRYNA, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
NTU "KhPI", Kharkiv

TRADE AGREEMENTS AND INTERNATIONAL TREATIES AS A TOOL OF ECONOMIC DIPLOMACY

Trade agreements and international economic treaties are key instruments of economic diplomacy. They are concluded between governments of countries that agree to establish international trade relations on the basis of a trade agreement. These treaties contribute to the regulation and optimization of economic cooperation between states. They provide a legal basis for the development of mutual trade, investment, protection of the interests of business entities and the creation of favorable conditions for international economic activity, and also help reduce barriers to economic integration and contribute to the stability of economic relations [16].

Types of trade agreements and international treaties

International economic agreements can take various forms and cover a wide range of issues. The main types of such agreements are:

- Bilateral trade agreements are bilateral agreements between two states that establish the rules and conditions of mutual trade. They may cover the regulation of customs duties, import/export quotas, safety standards and other aspects of trade activity. An example of such agreements are free trade agreements between the EU and individual countries, such as Canada (CETA).

- Multilateral trade agreements are multilateral agreements concluded between several states or within international organizations. They are broader in scope and regulate trade relations between a significant number of participants. The most famous example is the Agreement Establishing the World Trade Organization (WTO), which includes over 160 countries.

- Free Trade Agreements (FTAs) are agreements that provide for the elimination or significant reduction of tariffs and other barriers to trade between participants. At the same time, each country can maintain its own customs policy towards third countries. An example is the North American Free Trade Agreement (NAFTA), later replaced by the United States, Mexico and Canada Agreement (USMCA).

- Customs unions are agreements under which states abolish tariffs among themselves and introduce a single customs policy towards third countries. An example is the European Union Customs Union.

- Investment treaties are agreements that regulate the conditions for the protection of foreign investments. They usually provide guarantees against expropriation, protection of investors' rights and dispute resolution mechanisms. An example is Bilateral Investment Treaties (BITs), which are concluded between states to protect investments.

Trade agreements are important in international economic diplomacy, as they define rules and standards that ensure stability and predictability in international trade. The main functions of such agreements are:

Trade liberalization. Trade agreements reduce or eliminate trade barriers, such





as tariffs, quotas, and other restrictions on the import or export of goods. This promotes the free movement of goods and services between countries, increasing trade and economic growth. For example, the European Union has agreements with many countries that promote the free exchange of goods and services.

1. Protecting national economic interests. Agreements help protect the interests of domestic producers, exporters, and investors in international markets. This is especially important for countries seeking to expand their export capabilities or attract foreign investment.

2. Resolving trade disputes. Trade agreements contain mechanisms for resolving disputes between participating countries. They help avoid the escalation of trade conflicts and ensure the peaceful settlement of differences through arbitration or mediation. The World Trade Organization (WTO) plays an important role in this process.

3. Stimulating economic growth. Facilitating trade through agreements helps to increase trade between countries, which in turn has a positive impact on economic growth. For example, the Comprehensive Economic and Trade Agreement between the EU and Canada (CETA) helps to expand export markets and attract investment.

4. Protection of intellectual property. Many trade agreements also contain provisions on the protection of intellectual property rights, which is important for high-tech sectors of the economy. This promotes innovation and stimulates scientific and technological progress.

To effectively implement such agreements, there are mechanisms for monitoring and ensuring their implementation. This is usually done through: international organizations - such as the WTO, the UN or regional organizations (such as the European Union), which monitor compliance with agreements and can act as mediators in resolving disputes; arbitration courts – specialized judicial bodies that consider disputes between states or between states and private entities within the framework of concluded agreements; and working groups – agreements often provide for the establishment of joint committees or working groups that monitor the implementation of agreements and discuss possible changes or improvements.

Examples of successful trade agreements include: the Comprehensive Economic Partnership Agreement between Japan and the European Union (EPA) and the Free Trade Agreement between the United States and South Korea (KORUS FTA).

The EPA is the agreement that opened up new opportunities for trade between the EU and Japan, eliminating 99% of tariffs on goods traded between these economies. It also covers intellectual property protection, services and investment.

The KORUS FTA is one of the most successful bilateral agreements, which has contributed to a significant increase in trade and investment between the two countries, the United States and South Korea.





SERHIICHUK SERHII, PhD in Economics, Associate Professor,
Guarantor of the educational program «Management and Business Administration»
Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Mykolaiv

MODERN APPROACHES TO THE INTEGRATION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT PRINCIPLES IN SMEs

Introduction. In the context of aggravating global environmental, social and economic challenges, the integration of sustainable development principles into the activities of small and medium-sized enterprises is becoming crucial for ensuring their long-term competitiveness and sustainability. Rubio-Andrés M. et al.: «Incorporating sustainability into a company's strategy is crucial for long-term success, as it requires firms to consider environmental, social and economic factors in strategic decision-making» [1].

Traditional approaches based on the fragmented implementation of elements of corporate social responsibility are losing their effectiveness, which necessitates the transition to a systematic integration of sustainability principles into the strategic and operational management of enterprises. At the same time, the processes of digitalization of the economy open up new opportunities for increasing the effectiveness of such integration through the use of analytical tools, process automation and the development of interaction with stakeholders. This highlights the need to systematize modern approaches to the integration of sustainable development principles into the activities of SMEs. Jackson P.: «Sustainability has evolved from a peripheral concern to a central aspect of corporate strategy» [2].

Discussion. Despite the growing attention to the issue of sustainable development, the integration of its principles into the activities of SMEs remains fragmented and unsystematic, which is due to limited resources, insufficient level of managerial competencies and lack of clear tools for practical implementation. Additional barriers are the low level of institutional support, the difficulty of adapting international standards to the specifics of SMEs, as well as insufficient integration of digital technologies into business processes. In many cases, enterprises focus on individual elements of sustainability without their coordination with strategic goals, which reduces the overall effectiveness of implementation. This highlights the need to form a holistic scientific and methodological basis for the systematic integration of the principles of sustainable development into the activities of SMEs in the context of the digitalization of the economy. Lyu Y., Liu X., Lu Y.: «Digital transformation significantly enhances ESG performance» [3].

Findings. As a result of the generalization of scientific approaches to the integration of sustainable development principles into the activities of SMEs, the following key approaches have been identified, each of which has specific advantages and limitations:

1. *The resource approach* is based on the use of the enterprise's unique material, financial, human and intellectual resources as the basis for the formation of long-term competitive advantages and sustainable development. Its advantage is the focus on





the internal potential of the enterprise and the possibility of creating individualized development strategies, however, the limitation is the shortage of resources in SMEs and the complexity of their effective transformation into sustainable competitive advantages.

2. *The process approach* involves the integration of sustainable development principles into key business processes of the enterprise, including production, logistics, personnel management and quality control. Its advantage is to ensure the systematic implementation of sustainability principles at the operational level, increase the efficiency of resource use and the possibility of digital monitoring of processes. At the same time, the disadvantage is the need for significant organizational changes, the implementation of management information systems and staff training.

3. *The institutional approach* focuses on the role of state policy, regulatory and legal regulation, international standards and mechanisms for supporting entrepreneurship in creating conditions for the implementation of the principles of sustainable development. Its advantage is the ability to create a favorable environment for the development of SMEs, stimulate environmental and social responsibility of business, but the disadvantage is the dependence on the efficiency of public administration, the instability of the regulatory environment and limited access to support tools.

4. *The stakeholder-oriented approach* is based on the need to take into account the interests of key stakeholders - employees, consumers, partners, the state and society - in the process of making management decisions. Its advantage is to increase the level of trust, form a positive business reputation and develop the social capital of the enterprise. However, the complexity of identifying and balancing the interests of different groups of stakeholders, as well as additional costs of time and resources complicate its practical implementation.

5. *The strategic approach* involves the integration of sustainable development principles into the long-term strategy of the enterprise, including risk management, innovative development and the formation of competitive advantages. Its advantage is to ensure the coherence of economic, social and environmental development goals, focus on long-term sustainability and increase the market value of the enterprise. At the same time, the disadvantage is the complexity of strategic planning in conditions of uncertainty, the need for a high level of management competencies and analytical support.

6. *The digital integration approach* defines digital technologies as a key tool for integrating sustainable development principles into the activities of the enterprise through the use of ESG analytics, digital monitoring, automation of business processes and platform solutions. Its advantage is to increase the transparency of activities, speed of decision-making, efficiency of resource use and the possibility of scaling sustainable practices. However, the limitations are high investment costs, the need for digital competencies, cyber risks and uneven access of SMEs to digital infrastructure.





Liu X., Wang L.: «Digital transformation can be defined as the process of enhancing the effectiveness of data flow, improving the efficiency of factor allocation, and strengthening the core competitiveness of enterprises through the utilisation of digital technologies» [4].

Zhou Z., Yuan Z., He C.: «Digital transformation significantly improves enterprise ESG performance by enhancing green innovation, strengthening internal governance, and improving resource allocation efficiency» [5].

Conclusion. The generalization of modern approaches to the integration of sustainable development principles into the activities of SMEs made it possible to establish that their effectiveness is determined not by isolated application, but by a complex combination of resource, process, institutional, stakeholder-oriented, strategic and digital-integration approaches. It has been proven that it is the synergy of these approaches that ensures the formation of a holistic sustainable development management system, within which the coherence of the economic, social and environmental goals of the enterprise is achieved. It has been determined that a key role in this process is played by digitalization, which acts as a system-forming factor of integration, ensuring the interconnection between different levels of management, increasing the transparency of activities, the efficiency of decision-making and the efficiency of resource use. The use of digital tools contributes to the development of ESG analytics, automation of business processes, improving interaction with stakeholders and the formation of new models of value creation.

The study substantiates that the transition of SMEs to a model of sustainable digital entrepreneurship allows not only to increase their competitiveness and adaptability to external changes, but also to ensure long-term sustainability of functioning in conditions of growing uncertainty. The proposed approaches create a methodological basis for the transformation of SME business models in the direction of sustainable development, based on the integration of innovations, digital technologies and the principles of responsible management.

1. Rubio-Andrés M., Gutiérrez-Broncano S., Linuesa-Langreo J., Sastre-Castillo M. Á. Exploring the reality of corporate sustainability strategy and sales performance in entrepreneurial SMEs: the mediating effect of innovation and sustainability performance. // *International Entrepreneurship and Management Journal*. – 2025. <https://doi.org/10.1007/s11365-025-01102-8>
2. Jackson, P. The integration of sustainability into corporate strategy: A comparative study of leading sustainable organizations // *Journal of Innovations in Economics & Management*. – 2022. – Vol. 3, No. 1. – P. 37. – URL: <https://www.journal-iem.online/3/1/37>
3. Lyu Y., Liu X., Lu Y. Digital transformation as an ESG performance catalyst with insights from China's external governance // *Scientific Reports*. – 2025. – Vol. 15. – Article 32589. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-18120-9>
4. Liu X., Wang L. Digital transformation, ESG performance and enterprise innovation // *Scientific Reports*. – 2025. – Vol. 15. – Article 23874. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-08850-1>
5. Zhou Z., Yuan Z., He C. Can digital transformation promote firms' sustainable development? Evidence based on ESG performance // *International Review of Financial Analysis*. – 2025. – Vol. 105. – Article 104434. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2025.104434>





SHKUROV YEVHEN, PhD in Philology, PhD in Sociology, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Journalism and Advertising, State University of Trade and Economics, Kyiv

INNOVATIVE DEVELOPMENT AS AN ELEMENT OF TERRITORIAL BRANDING AND INVESTMENT ATTRACTIVENESS

In inter-territorial competition, an investment decision rarely begins solely with an analysis of tax rates, logistics, or labor costs, because before capital enters a territory, that territory must already be read as a space of predictability, competence, and future returns, as S. Anholt convincingly argues [4], later developing this idea within a broader reputational perspective [5]. In this optic, the territorial brand appears not as a decorative addition to policy but as a way of organizing meanings around place, while M. Kavaratzis, G. Warnaby, and G. J. Ashworth [7] associate place branding with broader processes of place-making, representation, and social interaction. For this reason, the investment attractiveness of a territory is shaped not only by economic indicators but also by the way these indicators become visible, interpretable, and persuasive in the public sphere [4; 5].

Within the context of territorial branding, the representation of the state of investment should be regarded as one of the central objectives of reputational management, since place branding emerges as long-term work with several audiences, among which investors occupy a fundamentally important position [9]. As S. Anholt notes, the competitive identity of a territory is a framework in which brand is connected with trade, tourism, investment, and public diplomacy [4], which means that the investment image of a territory cannot be separated from the actual quality of governance decisions.

Accordingly, a territorial brand becomes persuasive when institutional behavior, development strategy, and communication move in the same direction and do not contradict one another. For example, companies that consistently implement and communicate their social responsibility usually have better opportunities to attract investment, since investors are more likely to perceive them as more resilient, reliable, and ethically oriented [1].

In this regard, the model of coordinated brand communications in territorial recovery acquires particular significance, since in wartime and post-war contexts it is precisely the coherence of public messages, visual markers, reputational signals, and strategic narratives that determines whether a territory will be perceived as a space of recovery, innovative capacity, and promising investment engagement [3]. A distinct role within this system is played by the intervention of advertising messages into the communicative fabric of the contemporary city, because it is precisely through such symbolic interventions in urban space that the public perception of place, its innovativeness, its openness to investment, and its overall reputational attractiveness is formed [2].

At the same time, this image is never formed in a vacuum, because the media distribute visibility unevenly and thus set the agenda, as M. E. McCombs and D. L.





Shaw demonstrated [8]. R. M. Entman shows that framing operates at a deeper level, since it determines which cause-and-effect relationships appear plausible, who emerges as a legitimate actor, what is considered a problem, and which solution appears rational [6]. That is why, for an investor, the same territory may appear either as a space of reform, adaptability, and future growth or as an environment of risk, instability, and high transaction costs. In political terms, territorial branding belongs to the broader field of symbolic power. Over time, interpretations of a territory's image settle into the form of durable reputational perceptions that outlast particular information cycles.

This can be seen, for example, in the case of the innovative image of a territory, which often functions as a proxy for assessing investment prospects. According to the World Intellectual Property Organization, Ukraine ranked 66th among 139 economies in the Global Innovation Index 2025, and the same profile records a trajectory from 49th place in 2021 to 57th in 2022, 55th in 2023, 60th in 2024, and 66th in 2025 [10; 11; 12; 13; 14]. Ukraine's position in innovation inputs changed from 76th place in 2021 to 80th in 2025, while its innovation outputs changed from 37th to 54th place [10; 14], which means that the results of innovative activity still remain stronger than the resource and institutional base. For territorial branding, this is of fundamental importance, because in such a situation investment communication should rely not on abstract promises of stability but on verifiable arguments about a territory's capacity to transform limited input resources into measurable results.

Therefore, the investment branding of a territory should not be reduced to the creation of a positive informational background. More precisely, it should be understood as the systematic communication of information about territories, within which verifiable indicators, institutional behavior, and public communication must coincide. In this sense, the territorial brand functions as a mechanism for reducing symbolic uncertainty for external actors, while framing becomes a way of making a complex reality readable without distorting its essential content. Such a combination makes it possible for the investment image of a territory to become a stable element of its competitive identity.

Conclusions. Investments in the context of territorial branding should be understood as a reputationally mediated response of investors to a territory rather than as a simple consequence of purely economic parameters. Within place branding, investment attractiveness is connected with the ability of a territory to present itself as a space of coordinated policies, institutional consistency, and future reliability. Thus, in its investment dimension, the territorial brand performs the function of reducing uncertainty and organizing expectations about place. Agenda-setting and framing act as mechanisms of brand formation, since they determine which characteristics of a territory become publicly significant and how these characteristics are interpreted. The media reflect investment reality and actively participate in the production of its public image. Effective territorial branding in work with investment is possible above all on the condition that development strategy, measurable indicators, and media framing do not contradict one another and communicate a coherent message.





1. Безверхий К. В., Матюха М. М. Аналіз операцій злиття і поглинання суб'єктів господарювання США як передумова розробки його аудиторського забезпечення. Актуальні проблеми сталого розвитку. 2025. Т. 2, № 8. С. 26–36. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(8\)-4S](https://doi.org/10.60022/2(8)-4S)
2. Ковінько М. В., Алданькова Г. В., Пиголенко І. В. Інтервенція рекламних повідомлень у комунікативну тканину сучасного міста та її суспільний аспект. Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право. 2025. № 1 (65). С. 6–21. DOI: [https://doi.org/10.20535/2308-5053.2025.1\(65\).332516](https://doi.org/10.20535/2308-5053.2025.1(65).332516)
3. Шкуров Є. Модель узгоджених бренд-комунікацій у відновленні території: воєнний та післявоєнний контексти. Український економічний часопис. 2026. № 12. С. 169–176. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-12-27>
4. Anholt S. Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions. London : Palgrave Macmillan, 2007. 147 с. DOI: <https://doi.org/10.1057/9780230627727>
5. Anholt S. Places: Identity, Image and Reputation. London : Palgrave Macmillan, 2010. 168 с. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-0-230-25128-1>
6. Entman R. M. Framing: Toward Clarification of a Fractured Paradigm. Journal of Communication. 1993. Vol. 43, No. 4. P. 51–58. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1993.tb01304.x>
7. Rethinking Place Branding: Comprehensive Brand Development for Cities and Regions / eds. M. Kavaratzis, G. Warnaby, G. J. Ashworth. Cham : Springer, 2015. 248 с. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-12424-7>
8. McCombs M. E., Shaw D. L. The Agenda-Setting Function of Mass Media. Public Opinion Quarterly. 1972. Vol. 36, No. 2. P. 176–187. DOI: <https://doi.org/10.1086/267990>
9. Moilanen T., Rainisto S. How to Brand Nations, Cities and Destinations: A Planning Book for Place Branding. London : Palgrave Macmillan, 2009. 202 с. DOI: <https://doi.org/10.1057/9780230584594>
10. World Intellectual Property Organization. Global Innovation Index 2021: Ukraine. 2021. URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021/ua.pdf (дата звернення: 16.03.2026)
11. World Intellectual Property Organization. Global Innovation Index 2022: Ukraine. 2022. URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_2000_2022/ua.pdf (дата звернення: 16.03.2026)
12. World Intellectual Property Organization. Ukraine ranking in the Global Innovation Index 2023. 2023. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023/ua.pdf> (дата звернення: 16.03.2026)
13. World Intellectual Property Organization. Ukraine ranking in the Global Innovation Index 2024. 2024. URL: <https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2024/ua.pdf> (дата звернення: 16.03.2026)
14. World Intellectual Property Organization. Ukraine ranking in the Global Innovation Index 2025. 2025. URL: <https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2025/ua.pdf> (дата звернення: 16.03.2026)





ТУРИЗМ, ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС ТА РЕГІОНАЛЬНИЙ РОЗВИТОК В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ





БОГАЧ ІГОР, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **БАБКО НАТАЛЯ**, к.екон.наук, доц., доцент кафедри економіки, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького, м. Запоріжжя

МІЖНАРОДНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО У СФЕРІ ТУРИЗМУ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ

У сучасних умовах глобалізації міжнародне співробітництво відіграє важливу роль у розвитку туристичної індустрії та пов'язаних з нею галузей економіки. Туризм виступає не лише економічним сектором, що генерує значні фінансові потоки, але й важливим інструментом міжкультурної комунікації, розвитку міжнародних зв'язків та формування позитивного іміджу держави на світовій арені. Для України розвиток міжнародного співробітництва у сфері туризму набуває особливої актуальності в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій та необхідності інтеграції у глобальний економічний простір. Саме тому взаємодія з міжнародними організаціями, участь у глобальних туристичних програмах та налагодження партнерських зв'язків з іншими державами сприяють формуванню нових можливостей для розвитку готельно-ресторанної індустрії країни.

Туристична галузь є однією з ключових складових економіки, що безпосередньо впливає на функціонування готельно-ресторанного бізнесу. Зростання туристичних потоків стимулює розвиток готельної інфраструктури, розширення ресторанного сегмента, підвищення якості послуг та впровадження сучасних стандартів обслуговування. Водночас міжнародне співробітництво дозволяє інтегрувати українську туристичну індустрію у світові ринки, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності національного туристичного продукту. Як зазначають дослідники, активізація міжнародних контактів у сфері туризму сприяє залученню інвестицій, розвитку інфраструктури та поширенню сучасних управлінських практик у сфері гостинності [2, с. 41].

У контексті сучасних трансформацій туристичної галузі України важливого значення набуває процес її відновлення та модернізації. Зокрема, повоєнне відновлення туристичної індустрії потребує комплексного підходу, який включає активізацію міжнародного партнерства, залучення іноземних інвестицій та розвиток нових туристичних напрямів. Науковці підкреслюють, що туристична галузь має значний потенціал для економічного відновлення країни, оскільки здатна генерувати робочі місця, стимулювати розвиток суміжних секторів економіки та сприяти формуванню позитивного іміджу держави на міжнародному рівні [1].

Одним із ключових напрямів розвитку міжнародного співробітництва у сфері туризму є участь України у міжнародних туристичних організаціях та програмах. Співпраця з міжнародними інституціями сприяє обміну досвідом, впровадженню інноваційних технологій та використанню сучасних підходів до





управління туристичними ресурсами. Важливу роль у цьому процесі відіграють міжнародні туристичні форуми, виставки та конференції, які дозволяють презентувати туристичний потенціал України на світовому рівні та залучати нових партнерів до співпраці [4, с. 89].

Суттєвий вплив на розвиток готельно-ресторанної індустрії України має процес європейської інтеграції. Наближення до європейських стандартів у сфері обслуговування сприяє підвищенню якості туристичних послуг та впровадженню нових підходів до управління підприємствами гостинності. Європейський досвід демонструє ефективність використання інноваційних технологій у сфері туризму, зокрема цифрових платформ бронювання, систем управління готельними комплексами та сучасних маркетингових інструментів просування туристичного продукту. У цьому контексті інтеграція України до європейського туристичного простору відкриває нові можливості для розвитку готельно-ресторанного бізнесу та розширення міжнародних туристичних потоків [3, с. 229].

Важливою складовою міжнародного співробітництва у сфері туризму є також розвиток партнерських відносин між підприємствами індустрії гостинності різних країн. Такі партнерства можуть реалізовуватися у формі спільних туристичних проєктів, програм обміну фахівцями, міжнародних освітніх програм та інвестиційних ініціатив. Участь українських підприємств готельно-ресторанної індустрії у міжнародних проєктах сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності, впровадженню сучасних стандартів обслуговування та розширенню можливостей виходу на міжнародні ринки [5].

Разом з тим розвиток міжнародного співробітництва у сфері туризму супроводжується низкою викликів. До основних проблем належать недостатній рівень розвитку туристичної інфраструктури, обмеженість інвестиційних ресурсів, а також потреба у вдосконаленні державної політики у сфері туризму. Вирішення цих проблем потребує системного підходу, який передбачає реалізацію державних програм підтримки туристичної індустрії, стимулювання інвестиційної діяльності та формування сприятливого бізнес-середовища для розвитку підприємств гостинності [1].

Окрему увагу слід приділити питанням інноваційного розвитку готельно-ресторанної індустрії. Сучасні тенденції розвитку світового туризму свідчать про зростання ролі цифрових технологій, онлайн-платформ бронювання, систем електронного маркетингу та інших інноваційних інструментів управління. Використання таких технологій дозволяє підвищити ефективність функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу, оптимізувати процеси обслуговування клієнтів та розширити можливості просування туристичних послуг на міжнародних ринках [5].

Крім економічного значення, міжнародне співробітництво у сфері туризму має важливий соціально-культурний аспект. Воно сприяє розвитку міжкультурного діалогу, популяризації національної культури та формуванню позитивного іміджу країни у світовому співтоваристві. Україна володіє значним





туристичним потенціалом, який включає культурно-історичну спадщину, природні ресурси та самобутні традиції гостинності. Ефективне використання цього потенціалу в умовах міжнародної співпраці може стати важливим чинником розвитку національної економіки та підвищення конкурентоспроможності українського туристичного продукту [2, с. 45].

Таким чином, міжнародне співробітництво у сфері туризму виступає важливим фактором розвитку готельно-ресторанної індустрії України. Воно сприяє залученню інвестицій, впровадженню сучасних технологій управління, підвищенню якості туристичних послуг та інтеграції національної туристичної індустрії у світовий економічний простір. Подальший розвиток міжнародного партнерства у сфері туризму потребує активізації державної політики, спрямованої на підтримку підприємств індустрії гостинності, розвиток туристичної інфраструктури та формування сприятливого інвестиційного клімату. У перспективі ефективне використання можливостей міжнародного співробітництва дозволить зміцнити позиції України на світовому туристичному ринку та забезпечити сталий розвиток готельно-ресторанної індустрії.

1. Грищенко, С. І. (2023). Туристична індустрія України: аналіз тенденцій та чинників розвитку в координатах повоєнного відновлення. Економіка та суспільство, (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-29>
2. Демко, В. С., & Свиноус, І. В. (2023). Потенціал міжнародного співробітництва України в геоекономічному просторі туристичної галузі. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного. Економічні науки, (48), 38-50. <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2023-48-38-50>
3. Корсак, Р. (2025). Розвиток готельно-ресторанної справи в Україні в умовах європейської інтеграції. Development Service Industry Management, (1), 227-233. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(31\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(31))
4. Семікіна, М. (2024). Міжнародне співробітництво України у сфері туризму і гостинності: сучасні виклики та перспективи. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Економічні науки, (6), 88-92. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.6.110>
5. Сокира, А. О., & Гончар, Л. О. (2024). Ресурсний потенціал готельно-ресторанного бізнесу України: інноваційні стратегії, адаптація та вихід на глобальний рівень. Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі (с. 122). <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/0c8ced58-302f-4397-8cb3-4c4fd7e8dcf8/content>





БОЙКО ЗОЯ, к.геогр.н., доцент кафедри туризму та економіки підприємства, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро

РЕГІОНАЛЬНИЙ РОЗВИТОК ТУРИЗМУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Регіональний розвиток туризму в період трансформаційних змін виступає однією з ключових передумов соціально-економічного зростання територій. Сучасні трансформації, спричинені процесами глобалізації, цифрового розвитку, еволюцією споживчих запитів, а також економічними, політичними та безпековими викликами, мають суттєвий вплив на діяльність туристичної сфери. За таких умов регіони змушені переглядати стратегії розвитку туризму, адаптуватися до нових реалій і більш раціонально використовувати наявний потенціал [5].

Туристична галузь традиційно є важливим чинником регіонального розвитку, оскільки сприяє зайнятості населення, модернізації інфраструктури, зростанню інвестиційної привабливості та формуванню позитивного іміджу територій. У процесі трансформації зростає роль диверсифікації туристичних продуктів. Регіони поступово відходять від орієнтації виключно на масовий туризм і активніше розвивають екологічний, культурний, гастрономічний, сільський та подієвий напрями, що дає змогу розширити цільову аудиторію та знизити рівень сезонності туристичних потоків [3].

Одним із визначальних чинників трансформації регіонального туризму є впровадження цифрових технологій. Застосування онлайн-платформ, соціальних мереж, мобільних додатків і віртуальних турів суттєво змінює механізми просування туристичних локацій та комунікації з відвідувачами. Цифровізація відкриває нові можливості для регіонів з обмеженими ресурсами, дозволяючи їм підвищити рівень впізнаваності на національному й міжнародному рівнях, а також покращити доступність інформації та якість туристичних послуг [1]. Не менш важливою є роль сталого розвитку в умовах трансформації. Сучасний туризм дедалі більше орієнтується на збереження природної та культурної спадщини, раціональне використання ресурсів і залучення місцевих громад. Регіональний розвиток туризму має базуватися на балансі між економічними вигодами та соціально-екологічною відповідальністю. Це сприяє довгостроковій конкурентоспроможності регіонів і підвищенню якості життя населення (Табл. 1).

В умовах криз і невизначеності особливого значення набуває гнучкість управління туристичною сферою на регіональному рівні. Ефективна співпраця органів влади, бізнесу та громадськості дозволяє швидше реагувати на виклики, розробляти антикризові стратегії та впроваджувати інноваційні рішення. Підтримка локальних ініціатив і малого бізнесу стає важливим інструментом відновлення та розвитку туризму.

Війна є одним із найпотужніших чинників трансформації суспільства, економіки та культурного життя, і туристична галузь у цьому процесі зазнає особливо глибоких змін. Туризм, який традиційно асоціюється з відпочинком,





безпекою та мобільністю, в умовах війни змушений адаптуватися до нових реалій, переосмислювати свої функції, формати та цілі. У таких обставинах відбувається не просто спад туристичної активності, а структурна трансформація всієї галузі [4].

Таблиця 1 - Приклади регіонального розвитку туризму в умовах трансформації

Регіон / країна	Напрямок трансформації туризму	Конкретні приклади	Результат для регіону
Карпати (Україна)	Перехід до цілорічного туризму	Екотуризм, піші та веломаршрути, зелені садиби, фестивалі гуцульської культури	Зменшення сезонності, зайнятість місцевого населення
Львівщина (Україна)	Розвиток культурного та подієвого туризму	Фестивалі кави, джазу, книжковий форум, цифрове просування міста	Зростання туристичного потоку та іміджу регіону
Одещина (Україна)	Переорієнтація на внутрішній туризм	Винні тури (Шабо), гастрономічні маршрути, екскурсії в дельті Дунаю	Диверсифікація туристичних послуг
Поділля, Вінниччина	Розвиток нішевого туризму	Кам'янець-Подільська фортеця, фестивалі повітряних куль, історичні реконструкції	Залучення туристів до немасових регіонів
Чорнобильська зона	Формування унікального туристичного продукту	Меморіальний та індустріальний туризм, VR-екскурсії	Міжнародна впізнаваність регіону
Каталонія (Іспанія)	Перехід до сталого туризму	Обмеження масового туризму, розвиток малих міст і екотуризму	Зменшення перевантаження та збереження ресурсів

Джерело: складено автором за [1,2]

Однією з ключових умов трансформації туризму під час війни є фактор безпеки. Туристичні потоки різко скорочуються або повністю зникають у зонах бойових дій та підвищеного ризику. Це призводить до зміщення акценту на відносно безпечні регіони та розвиток внутрішнього туризму. Безпека стає головним критерієм вибору туристичного напрямку, що змінює географію туризму та структуру попиту [2].

Важливою умовою трансформації є також економічна нестабільність. Руїнування інфраструктури, зниження доходів населення, скорочення інвестицій негативно впливають на туристичний бізнес. Одже, війна стимулює пошук нових, менш затратних форм туризму, таких як локальний, соціальний, волонтерський або меморіальний туризм. Підприємці змушені адаптуватися, пропонуючи спрощені, гнучкі та доступні туристичні продукти.

Окремого значення в умовах війни набуває соціально-культурна





трансформація туризму. Туризм починає виконувати не лише рекреаційну, а й освітню, меморіальну та ідентифікаційну функції. Зростає інтерес до місць пам'яті, історії спротиву, національної спадщини. Формується меморіальний та патріотичний туризм, який сприяє збереженню колективної пам'яті та зміцненню національної свідомості [4].

Не менш значущою є роль держави та місцевих громад. Під час війни саме вони стають ключовими суб'єктами збереження туристичного потенціалу. Підтримка малого бізнесу, переорієнтація туристичної інфраструктури на гуманітарні потреби, залучення туризму до процесів відновлення територій – усе це формує нову модель функціонування галузі в кризових умовах.

Отже, регіональний розвиток туризму в умовах трансформації є складним, багатовимірним процесом, що потребує системного підходу. Адаптація до змін, впровадження інновацій, орієнтація на сталість та активне використання унікального потенціалу кожного регіону створюють передумови для успішного розвитку туристичної галузі та зміцнення економіки регіонів у цілому. Трансформація туризму під час війни відбувається під впливом різних чинників, таких як, безпекових, економічних, соціальних та технологічних. Попри значні втрати, війна стає поштовхом до переосмислення ролі туризму, його цінностей і пріоритетів. Адаптивність, орієнтація на внутрішні ресурси, цифрові інновації та соціальна відповідальність створюють передумови для майбутнього відновлення туристичної галузі в післявоєнний період.

1. Міжнародний туристичний форум «Туризм в Україні: виклики та відновлення». URL: https://kneu.edu.ua/ua/mijnarodniy_turist/
2. Роїк О. Р., Недзвецька О. В. Шляхи розвитку туристичної сфери України у воєнний період. *Вісник ХДУ*. 2022. № 46. С. 11–15.
3. Сокол Т., Фастовець О. Регіональний вектор розвитку туризму в Україні. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*, 2022. №1(78), С. 132-144.
4. Трансформація туристично-рекреаційної сфери в Україні: виклики війни, глобальні зміни та інноваційні рішення: колективна монографія / за заг. ред. проф. Г. В. Машіки, Н. Ф. Габчак. Ужгород : Видавництво УжНУ «Говерла», 2025. 360 с.
5. Федорченко В., Федорченко-Кутуєв П., Федорченко Н., Василюк О. Туризм – потенціал відновлення та модернізації українського суспільства. *Вісник НТУУ КПІ*. 2022. № 4(56). С. 17–29





ГАЄВСЬКА ІРИНА, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **ІВАНЕНКО ВАЛЕНТИНА**, к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки, менеджменту, маркетингу та готельно-ресторанної справи Житомирський державний університет імені Івана Франка, м. Житомир

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу сьогодні відбувається в умовах нестабільного та динамічного середовища, що змушує їх переглядати підходи до управління. Зміни у поведінці споживачів, активний розвиток цифрових технологій і зростання ролі екологічних факторів формують нові вимоги до організації діяльності закладів. У таких умовах стратегічне управління перестає бути формальним елементом планування і набуває прикладного значення як інструмент адаптації підприємства до зовнішніх змін.

На відміну від оперативного управління, стратегічний підхід орієнтований на формування довгострокових орієнтирів розвитку. Його зміст полягає не лише у визначенні цілей, але й у виборі способів їх досягнення з урахуванням ресурсних можливостей та ринкових обмежень. При цьому ключовим стає розуміння того, яку цінність підприємство створює для споживача та яким чином вона відрізняється від пропозицій конкурентів. Саме така орієнтація відповідає сучасним підходам до маркетингу, що базуються на формуванні споживчої цінності.

Оцінка зовнішнього середовища є необхідною передумовою формування ефективної стратегії. Вона дозволяє виявити не лише загрози, але й потенційні можливості розвитку. У цьому контексті доцільним є використання підходів, що враховують вплив конкурентних сил на діяльність підприємства. Відповідно до концепції М. Портера, рівень привабливості галузі визначається структурою конкуренції та взаємодією її основних учасників. Для готельно-ресторанного бізнесу це означає необхідність аналізу не тільки прямих конкурентів, але й альтернативних форм задоволення потреб споживачів.

Суттєві зміни у стратегічному управлінні пов'язані з цифровою трансформацією. Впровадження інформаційних технологій змінює як внутрішні процеси підприємства, так і механізми взаємодії з клієнтами. Онлайн-сервіси бронювання, цифрові платформи комунікації та системи управління даними дозволяють не лише оптимізувати діяльність, але й формувати персоналізовані пропозиції. Як показують дослідження у сфері туризму, цифрові технології поступово стають невід'ємною складовою конкурентної стратегії підприємств [2]. Фактично цифровізація трансформує саму логіку управління: від реактивної моделі до проактивної, заснованої на аналізі даних і прогнозуванні поведінки споживачів.

Поряд із зовнішніми чинниками важливу роль відіграє внутрішній





потенціал підприємства. Для закладів ресторанного господарства ключовим елементом залишається організація процесу обслуговування, оскільки саме вона визначає якість кінцевого продукту. Ефективність цього процесу залежить від узгодженості дій персоналу, чіткості стандартів та здатності швидко реагувати на зміну ситуації. У наукових дослідженнях підкреслюється, що якість сервісу прямо пов'язана з рівнем задоволеності клієнтів і їх повторними зверненнями [1]. Таким чином, операційна ефективність виступає не окремим напрямом, а складовою загальної стратегії розвитку підприємства.

Окремого значення в сучасних умовах набуває інтеграція принципів сталого розвитку. Для готельно-ресторанного бізнесу це означає необхідність переходу від традиційних моделей використання ресурсів до більш відповідальних практик. Раціональне споживання сировини, зменшення харчових відходів і оптимізація енергоспоживання стають не лише етичними, але й економічно доцільними рішеннями. За оцінками міжнародних організацій, значна частина харчових ресурсів використовується неефективно, що створює додаткове навантаження на економіку та довкілля [3]. У цьому контексті сталість поступово трансформується з іміджевої характеристики у фактор конкурентної переваги.

Не менш важливою складовою стратегії є інноваційна діяльність. Її роль полягає не тільки у впровадженні нових технологій, але й у зміні підходів до організації бізнесу. Інновації дозволяють підприємствам швидше адаптуватися до змін середовища, експериментувати з форматами обслуговування та створювати додаткову цінність для клієнтів. Водночас їх ефективність залежить від здатності підприємства інтегрувати нововведення у загальну систему управління.

Кадровий аспект стратегічного управління також не втрачає своєї актуальності. У сфері, де значна частина процесів пов'язана з людською взаємодією, рівень підготовки персоналу безпосередньо впливає на результати діяльності. Формування системи навчання, розвиток професійних компетенцій та створення умов для зростання працівників сприяють підвищенню якості послуг і стабільності роботи підприємства. Фактично персонал у готельно-ресторанному бізнесі виступає не ресурсом, а активом, що формує стратегічний потенціал підприємства.

З метою узагальнення ключових напрямів стратегічного управління доцільно виокремити основні елементи, що визначають ефективність діяльності підприємства.

Реалізація стратегічних рішень потребує постійного контролю та оцінювання результатів. Це дозволяє своєчасно виявляти відхилення та коригувати напрями розвитку. У сучасних умовах саме здатність до швидкої адаптації стає визначальною характеристикою ефективного управління.

Таким чином, стратегічне управління у готельно-ресторанному бізнесі є комплексним процесом, що поєднує аналіз середовища, формування





конкурентних переваг, впровадження інновацій та інтеграцію принципів сталого розвитку.

Таблиця 1 - Основні елементи стратегії управління закладом готельно-ресторанного бізнесу

Елемент стратегії	Характеристика
Маркетингова стратегія	Формування цінності та орієнтація на потреби споживачів
Конкурентна стратегія	Визначення позицій підприємства на ринку
Операційна стратегія	Оптимізація процесів обслуговування
Інноваційна стратегія	Використання цифрових технологій
Стратегія сталого розвитку	Раціональне використання ресурсів

Його ефективність залежить від узгодженості всіх складових і здатності підприємства реагувати на зміни. Саме це забезпечує не лише поточну результативність, але й довгострокову стійкість розвитку.

1. П'ятницька Н. О. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 584 с. URL: <https://kipt.com.ua/wp-content/uploads/2019/10/%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F-%D0%BE%D0%B1%D1%81%D1%83%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D1%83-%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%B0%D1%85-%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE-%D0%B3%D0%BE%D1%81%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0.pdf>
2. Buhalis, D., Law, R. Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet – The state of eTourism research. Tourism Management. 2008. Vol. 29, № 4. P. 609–623. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.01.005>
3. FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations). Global Food Losses and Food Waste – Extent, Causes and Prevention [Електронний ресурс]. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2011. URL: <https://www.fao.org/3/mb060e/mb060e.pdf>





ГАЛЬЧЕНКО ЛАРИСА, керівник відділення економіки

АРКАН УЛЯНА, слухачка відділення економіки

Центр дитячої та юнацької творчості «ЗОРІТ» Новоукраїнської міської ради
Кіровоградської області (м. Новоукраїнка)

Кіровоградська Мала академія наук учнівської молоді, м. Кропивницький

Науковий керівник – **ПУГАЧЕНКО ОЛЬГА**, к.е.н, доцент,

доцент кафедри аудиту, обліку та оподаткування,

Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький

ФОРМУВАННЯ ГАСТРОБРЕНДУ ТЕРИТОРІЇ

Гастробренд – це поняття, яке позначає гастрономічну ідентичність певної території (місцевості, регіону або країни), що вирізняється унікальністю і впізнаваністю. Він відображає харчові та кулінарні традиції території і використовується для формування позитивного іміджу серед туристів і споживачів продуктів чи послуг, а також для підвищення економічного потенціалу цієї території. Гастробренд охоплює традиційні страви, локальні продукти, кулінарні практики, характерні для конкретної території, та складає комплекс унікальних гастрономічних особливостей, що створюють певний образ і закарбовуються в свідомості.

Наразі однією з глобальних проблем суспільного розвитку залишається забезпечення населення продуктами харчування у відповідності до науково обґрунтованих фізіологічних норм, що гарантують відтворення життєдіяльності людини та її активну участь в економічному й соціальному розвитку. У цьому контексті харчова промисловість відіграє ключову роль, оскільки вона формує кінцеві продукти, готові для споживання [1, с. 310]. З точки зору формування гастробренду території, харчова промисловість стає стратегічним інструментом створення унікальної кулінарної ідентичності регіону. Локальні продукти та традиційні страви, вироблені промисловим або ремісничим способом, стають основою гастробренду, який підвищує впізнаваність території, сприяє розвитку гастротуризму та підтримує економічний потенціал місцевості. Таким чином, ефективне виробництво продовольчих товарів і збереження кулінарної автентичності безпосередньо впливають на формування позитивного іміджу території через його гастрономічний бренд.

За даними Всесвітньої туристичної організації, отриманими під час опитування представників 156 країн-учасниць, фуд-туризм відіграє ключову роль у формуванні бренду території. Станом на 2022 рік, 88.2% респондентів вважають гастрономію стратегічним інструментом для розвитку іміджу держави; 67.6% опитаних підтвердили наявність сформованого автентичного гастробренду у своїх країнах, а 32.3% бачать значний потенціал для його подальшого розвитку [3]. Гастрономічні бренди давно стали важливим елементом й міжнародного іміджу держав, виконуючи роль не лише культурного коду, а й інструменту економічного розвитку. Успішні гастробренди поєднують традиційні страви з продуманою стратегією





просування, стандартизацією якості та розвитком суміжних індустрій. Яскравим прикладом є національні страви, що набули глобальної впізнаваності: піца – стала світовим гастробрендом Італії завдяки масштабній мережевій представленості, стабільній якості та стійкій асоціації з італійським стилем життя; суші – символізують поєднання традицій і сучасності Японії, стимулюючи популяризацію східної культури, розвиток ресторанних мереж, експорт продуктів і гастрономічний туризм; круасан – уособлює французький стиль життя і працює як впізнаваний міжнародний маркер країни, підтримуваний кулінарною освітою, фестивалями та туризмом; паелья – є гастрономічною «візитівкою» Іспанії, формує попит на автентичні рецепти серед туристів і сприяє розвитку бренду середземноморського стилю життя.

Ми погоджуємось з думкою, що гастрономічний брендинг території – це «складний комплексний багаторівневий процес, тому його дослідження доцільно будувати на основі системно-структурного підходу, а особливості визначати шляхом застосування методів співставлення та порівняльного аналізу» [2].

Формування гастробренду території – це процес створення та просування унікального кулінарного образу певної місцевості, що поєднує традиції, локальні продукти, кулінарну майстерність і культурну спадщину. Такий бренд покликаний підкреслити автентичність регіону, підвищити його впізнаваність серед туристів і споживачів, а також стимулювати розвиток місцевої економіки через гастротуризм і підтримку виробників харчової продукції.

Формування гастробренду включає кілька ключових етапів: ідентифікація локальних ресурсів (визначення традиційних страв, унікальних інгредієнтів, кулінарних технік і гастрономічних історій, що відображають культурну самобутність території) → створення концепції бренду (формування чіткої ідеї, що поєднує гастрономію, культуру та історію регіону, і передає цінності, які приваблюватимуть споживачів) → просування (популяризація гастробренду через медіа, соціальні мережі, фестивалі, кулінарні тури та партнерства з ресторанами й локальними виробниками) → залучення локальної спільноти (активна участь жителів і підприємств у створенні та підтримці гастробренду, що забезпечує його аутентичність і довгострокову життєздатність).

Отже, якісно сформований гастробренд території підвищує туристичну привабливість, стимулює розвиток локальної економіки та сприяє збереженню культурної спадщини, перетворюючи гастрономію на потужний інструмент.

1. Пугаченко О.Б. Особливості хлібопекарного виробництва та їх вплив на склад і облік запасів. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2009. Вип. 15. С. 310-319. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/6248f7bf-86a7-4270-ad7e-b02503d6b224/content> (дата звернення: 12.03.2026)
2. Щука Г., Побігун О., Літовка-Деменіна С. Особливості гастрономічного брендингу території. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-60>
3. World Food Travel Association. 2022. URL: <https://www.worldfoodtravel.org> (дата звернення: 12.03.2026)





ГАРМАШ СЕРГІЙ, доцент кафедри іноземних мов,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,
м. Харків

РОЗВИТОК ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ КРАЇНИ У СКЛАДНІ ЧАСИ ВИПРОБУВАНЬ

Безумовно, функціонування туристичного бізнесу за останні десятиліття зазнало суттєвих трансформаційних перетворень в умовах пристосування до швидкоплинних змін внутрішнього та зовнішнього середовищ.

«Слід зазначити, що світова фінансова криза 2008 року, яка торкнулася усіх сфер життєдіяльності людей, підштовхнула розвиток туристичної галузі. Уряди багатьох країн почали приділяти більше уваги цьому сегменту ринку, оскільки саме цей сегмент здатний за відносно короткий час відновити свої позиції та приносити прибуток. Інша ситуація склалася з пандемією COVID-19, коли «відкладені можливості» перетворюються на «втрачені можливості» [1, р. 51]. Це внесло суттєві корективи у функціонування туристичної галузі країни.

«... перебудова вітчизняними підприємствами своєї діяльності в умовах динамічної невизначеності факторів зовнішнього середовища та пристосування до ринкових умов – безперервний процес, але методи досягнення конкурентних переваг та отримання прибутків вже залежать від «якості» людського ресурсу, який здійснює управління – від його морального виміру» [2, с. 269].

За часів пандемії COVID-19 з-за поширення у світі коронавірусу SARS-CoV-2 було опубліковано багато робіт, присвячених аналізу функціонування туристичної галузі як у масштабах країни, так і на регіональному рівнях в таких умовах. Пропонувалося підвести методологічну базу (методика рейтингової оцінки) для оцінки конкурентоспроможності туристичних підприємств, щоб мати можливість робити прогноз розвитку певного туристичного підприємства [3]. З введенням безвізового режиму між Україною та країнами Європейського Союзу було запропоновано економіко-соціальний підхід до аналізу туризму у зв'язку з переорієнтацією українцями напрямків своїх подорожей [4]. Ці пропозиції, безумовно, заслуговують на увагу підприємств туристичної галузі, оскільки мають практичне значення при їхньому застосуванні.

Туристична галузь України зазнала суттєвих збитків та докорінних змін під час бойових дій на території країни, але ця галузь продовжує своє функціонування.

«Безумовно, країни, де туристична галузь продовжувала існувати під час бойових дій на її території, відчувають негативні наслідки. Наприклад, конфлікти можуть призвести до зниження безпеки для відвідувачів, збоїв у готельному бізнесі, руйнуванню частини інфраструктури та знищенню культурних пам'яток. Але головною складовою у цьому аспекті залишається безпека для туристів. Такі країни часто мають складності зі збереженням репутації туристичного напрямку, що може вплинути на притік туристів у майбутньому» [5, с. 1024].





Опитування показало, що майже половина опитаних респондентів продовжують подорожувати під час бойових дій у країні.

Регіональний туристичний бізнес пропонує туристичні маршрути у зруйновані війною міста у рамках «консолідованого туризму».

Етичні питання з цього приводу мало цікавлять тих, хто надає туристичні послуги, оскільки отримання прибутку стало їхньою рушійною силою. Відбуваються трансформаційні зміни не тільки в туристичній галузі, а й в особистості та суспільстві в цілому, оскільки це взаємопов'язаний процес.

Людська природа залишається незмінною. Гасло «хліба та видовищ» залишається для багатьох лейтмотивом їхнього існування при будь-яких обставинах. «Індустрія вражень» задовольняє різноманітний попит певної категорії населення у будь-які часи, а «вірус споживання» та «вірус наживи» за будь-яких умов тільки набирають обертів.

1. Garmash S. New challenges of modernity for Ukrainian tourist industry (compliance program within the framework of logistics management in the conditions of crisis) [Electronic resource] / S. Garmash, P. Pererva // *Management and Entrepreneurship: Trends of Development : electron. sci. j.* = Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку : електрон. наук. фах. вид. – 2020. – Vol. 1, iss. 11. – P. 41-52. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2020-1/11-03>
2. Гармаш С. В. Логістичний менеджмент у сфері надання послуг мобільного зв'язку "по-українськи": проблеми та шляхи виходу з кризової ситуації [Електронний ресурс]. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством* : матеріали 2-ї Всеукраїнської наук.-практ. інтернет-конф., 23 квітня 2019 р. / Полтав. держ. аграрна акад. –Електрон. текст. дані. Полтава, 2019. Ч. 2. С. 267-269.
3. Перерва П. Г., Ілляшенко С. М., Гармаш С. В., Попов М. О. Митне, інформаційне, фінансове, маркетингове та інноваційне забезпечення конкурентоспроможності промислових та туристичних підприємств / П. Г. Перерва [та ін.] // *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Економічні науки* = *Bulletin of the National Technical University "KhPI". Economic sciences* : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2019. – № 23. – С. 38-43. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2019.23.38>
4. Перерва П. Г., Маслак М. В., Гармаш С. В., Попов М. О. Управління митним обслуговуванням промислових та туристичних підприємств в умовах асоціації з Європейським Союзом / П. Г. Перерва [та ін.] // *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Економічні науки* = *Bulletin of the National Technical University "KhPI". Economic sciences* : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2019. – № 24. – С. 117-122. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2019.24.117>
5. Гармаш С. В. Проблемні моменти розвитку туристичної галузі у часи випробувань / Гармаш Сергій // *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством* : матеріали 7-ї Всеукр. наук.-практ. конф., 28-29 березня 2024 р. – Полтава : ПДАУ, 2024. – С. 1024-1025.





ГОРБАЧОВА ОЛЕКСАНДРА, студентка IV курсу ВНПЗ «ДГУ», м. Дніпро
Науковий керівник – **ЛИСЕНКО ОЛЕНА**, кандидат економічних наук,
доцент кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу,
ВНПЗ «Дніпровський гуманітарний університет», м. Дніпро

РОЗВИТОК КУЛЬТУРИ ЧАЮВАННЯ В УКРАЇНІ

В кожній країні своя культура споживання чаю. Чай є частиною давньої традиції. Для суспільства в цілому, його історія почалась в Китаї 5000 років тому [1]. Сьогодні існує п'ять видів чаю. Це - білий чай, зелений, улун, чорний (червоний) чай та пуер. Всі вони походять з рослини *Camellia sinensis* (Камелія китайська). І отримуються ці види чаю шляхом окислення (білий чай, зелений, улун, чорний чай) або шляхом ферментації (пуер).

Окислення є хімічною реакцією поєднання ферментів чайного листа з киснем. Саме тривалість цього процесу і створює відповідний вид чаю. А саме:

- Білий чай відрізняється мінімальними втручанням. Перші чайні бруньки зривають (3-4 верхніх листочки) і висушують на сонці. Процес окиснення іде повільно та торкається не більше як 12% поверхні чайної сировини. Смак такого чаю - солодкий та квітковий.

- Зелений чай - процес окислення триває доти, доки чайне листя залишається зеленим. Після збирання чайні листя нагрівають. В Китаї - листя чаю просмажують в глибоких воках (це пательні), а в Японії - обробляють паром. Смак чаю - горіховий або трав'яний та морський.

- Улун (напівокислений) чай. Чайні листя після збирання зминають, дають йому потемніти але потім процес зупиняють нагріванням. Смаки чаю - квіткові та горіхові.

- Чорний (червоний) чай. Чайні листя зминають дуже сильно. Листя сильно темніє та з'являються смаки меду та фруктів.

- Чай пуер. Процес ферментації є іншим - це дія бактерій, дріжджів, грибків на чайне листя. Йому передують базова обробка як у зеленого чаю, а потім сировину складають у купи, де вона дозріває досить довгий період і набуває певного земляного смаку.

Зведемо отримані дані в Табл. 1.

Таблиця 1 - Види, процес обробки та смаки чаю

	Вид чаю	Процес обробки	Смакові нотки
1	Білий чай	Окислення	Солодкий та квітковий смак.
2	Зелений чай	Окислення	Горіховий, трав'яний, морський смаки.
3	Улун	Окислення	Квітковий та горіховий смак.
4	Чорний (червоний) чай	Окислення	Смаки меду та фруктів.
5	Пуер	Ферментація	Земляний смак.

Джерело: розроблено на основі [1].

Сьогодні в Україні спостерігається одна з найрозвиненіших, з точки зору споживання, чайних культур в світі. Такі ж самі тенденції існують в Німеччині,





Португалії, Англії. В багатьох інших країнах частіше споживають каву [2].

Історично культура споживання чаю розвивається в Україні приблизно з 1700 р. Це - період Гетьманщини. Раніше споживали трав'яні збори. Відомо, що в ті часи заможні родини споживали зелений чай та пуер. Цьому сприяло географічне розташування країни. Тут перетиналось багато торгівельних шляхів. Чай споживали, як правило, в родинному колі. В торгівельних колах частіше пили каву.

На сьогодні в Україні перший за популярністю - чорний чай (80% споживання). Це - середньо листовий, цейлонський, індійський, кенійський, або китайський чай. Популярні також зелений, чорний з бергамотом, трав'яний, каркаде та ройбуш - південно африканський чай, схожий на шипшину. Але найвідоміший тренд - чай матча. Він містить L-теанін, що дозволяє тримати організм в тонусі [3]. Чай матча має антиоксидантну дію та вважається самим ароматним зеленим чаєм. Цей чай підтримує роботу серця та допомагає схуднути.

Зелений чай матча є корисним джерелом протеїну, вітаміну А та заліза. В 100 г порошкоподібного чаю матча міститься:

- протеїни - 50 г.,
- вітамін А - 5 000 ме,
- залізо - 18 мг.
- вуглеводи - 0 г.,
- жири - 0 г.,
- енергетична цінність - 300 ккал.

Торгівельні марки в Україні приділяють увагу купажуванню, тобто, процесу змішування різних сортів чаю для отримання унікальних смаків та якості напою [4]. Але в Україні може розвиватись власне, хоч і невелике виробництво чаю. *Camellia Sinensis* росте в Україні на Червоній горі біля м. Мукачево в Закарпатті. Це - залишки радянської експериментальної плантації чаю, яка була залишена без уваги на багато років. Але майже 200 чайних кущів пережили без догляду 70-ти річний період і холодні гірські зими. Ділянку було знову знайдено в 2019 році. Це - найпівнічніша плантація чаю в світі. Вона крихтіна і зараз доглядається ентузіастами, які два рази на рік, весною обрізають, а восени - накривають чайні кущі. Волонтери формують здорову структуру кущів щоб відродити плантацію. Зараз там росте приблизно 350 кущів чаю.

В 2020 р. волонтери підготували невелику партію чаю улун «Червоний Шаркань» з цієї плантації. Його спробували та дегустували на Kyiv Tea Festival, а також у Франції та Британії. Чай визнали відповідним найвищим стандартам. І це - початок українського чайного фермерства.

Вважається, що чай - не тільки напій а і спосіб життя. Це особливо підкреслюють східні культури. Вони говорять, що чай повертає людину до сенсу життя, до простоти та поваги до всього існуючого. Тому східні чайні





церемонії - це не про ціну, а про цінність.

Що стосується саме розповсюдження та вживання чаю, в Японії набирають популярності пуери. Вважається, що колекції чаїв марки пуер це так само престижно, як колекції вин. А в Китаї набувають популярності чаї для зміцнення здоров'я, детокс-чаї та чаї без кофеїну.

Висновок. Сучасна культура споживання чаю є феноменальною. Вона не про те, щоб щось привласнювати. Вона про відчуття, затишок, рівновагу, спокій і просто про буття.

1. Чай як частина традиції: Від давніх ритуалів до вашої улюбленої чашки. URL : <https://surkoff.com.ua/chai-yak-chastyna-tradytsii-vid-davnikh-rytualiv-do-suchasnykh-zvychoch/?srsrtid=AfmBOOpZf19InXxJlJPfr6Ds7ow2vSN2OFxog6E8nqA1bBb7zMk86hpE>
2. Тренд на матча та чай як ритуал. URL : <https://nv.ua/ukr/food/eat/chay-v-ukrajini-yak-rozvivayetsya-galuz-yaki-ye-trendi-na-sogodni-ta-chi-naspravdi-detoks-chay-pracyuye-50492442.html>
3. Чай матча – які його ефекти та що потрібно знати про нього? https://gymbeam.ua/blog/uk/chai-matcha-yaki-yoho-efekty-ta-scho-potrib/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=SRCH%20-%20BLOG%20%23DSA&utm_id=22041227266&gad_source=1&gad_campaignid=22041227266&gbraid=0AAAAAC426vQqpcSTAJjAn985XTeA2bn9X&gclid=EAIaIQobChMIIsbjVhL6GkwMVjan9BR19RSWiEAAYASAAEgKhePD_BwE
4. Чайна культура в Україні. Відродження українського чаївництва. URL : <https://esotera.space/practice/tea-ceremony/tea-culture-in-ukraine/>





ДЕМ'ЯНЮК ЗЛАТА, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **ІВАНЕНКО ВАЛЕНТИНА**, к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки, менеджменту, маркетингу та готельно-ресторанної справи Житомирський державний університет імені Івана Франка, м. Житомир

БЕЗБАР'ЄРНІСТЬ У ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ЯК ЧИННИК ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ СФЕРИ ПОСЛУГ

Сучасний розвиток ресторанного бізнесу характеризується посиленням ролі соціальної відповідальності та орієнтацією на принципи інклюзивності, що передбачає забезпечення рівного доступу до послуг для всіх категорій населення. У цьому контексті особливого значення набуває концепція безбар'єрності, яка передбачає створення середовища, доступного незалежно від віку, стану здоров'я чи фізичних можливостей людини. Відповідно до сучасних наукових підходів, доступність є не лише соціальною необхідністю, а й важливим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності.

Безбар'єрність у закладах ресторанного господарства охоплює комплекс заходів, спрямованих на усунення фізичних, інформаційних, комунікаційних та організаційних бар'єрів. Фізичні бар'єри включають архітектурні перешкоди, такі як відсутність пандусів, вузькі дверні прорізи, недоступні санітарні приміщення. Інформаційні бар'єри проявляються у відсутності адаптованих форматів меню, зокрема шрифту Брайля або цифрових альтернатив. Комунікаційні бар'єри пов'язані з недостатньою підготовкою персоналу до взаємодії з людьми з інвалідністю або іншими маломобільними групами населення. Організаційні бар'єри полягають у відсутності адаптованих санітарних зон, меблів тощо.

Концепція універсального дизайну, започаткована Р. Мейсом, передбачає створення продуктів і середовищ, які можуть використовуватися максимально широким колом людей без необхідності додаткової адаптації [1]. Такий підхід дозволяє інтегрувати принципи доступності ще на етапі проектування закладу, що є більш ефективним порівняно з подальшим переобладнанням. Універсальний дизайн базується на принципах рівності використання, гнучкості, простоти та інтуїтивності, що сприяє формуванню комфортного середовища для всіх відвідувачів.

Варто зазначити, що безбар'єрність має не лише соціальне, а й економічне значення. За оцінками міжнародних досліджень, доступне середовище сприяє залученню ширшої аудиторії споживачів, включаючи осіб з інвалідністю, людей похилого віку, сім'ї з дітьми, що, у свою чергу, підвищує рівень доходів підприємств [2]. Крім того, формування інклюзивного середовища позитивно впливає на імідж закладу та рівень лояльності клієнтів. Доступність також розглядається як один із ключових напрямів розвитку сучасного туризму, що забезпечує можливість незалежного та гідного користування послугами для всіх категорій населення.

Вочевидь, впровадження стандартів безбар'єрності не лише забезпечує рівні права, а й розширює клієнтську базу, покращуючи репутацію закладу.





Детальні рекомендації щодо облаштування можна знайти у довіднику «Гостинність без бар'єрів» [2].

Особливу увагу слід приділити цифровізації процесів обслуговування, яка відкриває нові можливості для забезпечення доступності. Використання QR-меню, мобільних додатків, онлайн-замовлення та безконтактних технологій дозволяє зменшити бар'єри у взаємодії між клієнтом і закладом. Такі рішення є особливо актуальними для осіб із порушеннями зору або слуху, а також для людей із обмеженою мобільністю.

Водночас впровадження безбар'єрності вимагає комплексного підходу, що включає не лише технічні рішення, а й підготовку персоналу. Працівники закладів ресторанного господарства повинні володіти навичками інклюзивної комунікації, розуміти потреби різних категорій відвідувачів та забезпечувати належний рівень сервісу. Це сприяє формуванню культури обслуговування, орієнтованої на повагу до гідності кожної людини.

Серед ключових напрямів забезпечення безбар'єрності в закладах ресторанного господарства можна виділити:

1. Архітектурна доступність – облаштування входів пандусами, безпечних проходів, адаптованих санвузлів.
2. Інформаційна доступність – впровадження альтернативних форматів меню (QR-коди, аудіоменю, великі шрифти).
3. Підготовка персоналу – навчання основам інклюзивної комунікації.
4. Цифровізація сервісу – використання мобільних додатків для замовлення та оплати.
5. Універсальний дизайн – створення простору, зручного для всіх категорій користувачів.

Таким чином, безбар'єрність у закладах ресторанного господарства слід розглядати як стратегічний напрям розвитку, що поєднує соціальну відповідальність, економічну ефективність та інноваційний підхід до організації обслуговування. Впровадження принципів доступності сприяє формуванню інклюзивного середовища, підвищенню конкурентоспроможності підприємств та забезпеченню сталого розвитку сфери гостинності.

1. Довідник «Гостинність без бар'єрів». URL: https://drive.google.com/file/d/12EabNqq9KgYYs28Xv8el_Fp_MAN50-Iy/view?fbclid=IwAR21BhsO2bl91_TzbrFxaBX4o0Vf7-Wq4HWEcNd1ZLZwVpIbnrv5YYiwb3c
2. Mace, R. L. (1998). Universal Design in Housing. Assistive Technology, 10(1), 21-28. <https://doi.org/10.1080/10400435.1998.10131957>.
3. Buhalis, D. & Darcy, S. (2011). Accessible Tourism: Concepts and Issues. Tourism Planning & Development, 8(4), 467-468. <https://doi.org/10.1080/21568316.2011.603886>





ДЗЯПКА АНДРІЙ, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **ЦВІЛИЙ СЕРГІЙ**, к.е.н., доцент,

доцент кафедри туристичного, готельного та ресторанного бізнесу,
Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя

ПОВОЄННЕ СТАНОВЛЕННЯ ВІТЧИЗНЯНОГО РИНКУ ТУРИЗМУ

Формування в Україні сучасного, ефективного та конкурентоспроможного туристичного комплексу потребує розв'язання низки ключових завдань, а саме: удосконалення нормативно-правового забезпечення та механізмів державного регулювання туристичної діяльності, становлення повноцінного туристичного ринку на засадах розвитку конкуренції, поглиблення спеціалізації та кооперації між туристичними підприємствами, створення сприятливих умов для розвитку внутрішнього й в'їзного туризму, інтеграція національної туристичної галузі до світового ринку, розширення міжнародної співпраці у сфері туризму [2].

У повоєнний період реалізація завдань потребуватиме прискорених темпів, оскільки вони пов'язані з формуванням нового позитивного іміджу держави в контексті тренду «Україна, що перемогла у війні». Маючи значний туристично-рекреаційний потенціал, в умовах повоєнного відновлення бізнесу країна володіє об'єктивними умовами для становлення країною з розвиненою туристичною інфраструктурою. Традиційно обслуговування туристів забезпечується широким колом підприємств, установ і організацій [1]. Глобалізація туристичного бізнесу та трансформація у сферу комплексного обслуговування зумовлені активізацією регіональних і міжнародних туристичних обмінів, а також значною просторово-часовою дистанцією між виробниками туристичних послуг і їх споживачами. Це проявляється, у попередньому продажу турів і географічній розосередженості постачальників окремих послуг: готелів, ресторанів, транспортних компаній та інших суб'єктів. Відтак діяльність сучасного туристичного підприємства є організованим процесом, у межах якого поєднуються фінансові ресурси, рекреаційний потенціал територій, засоби виробництва та трудові ресурси для створення й реалізації комплексного туристичного продукту [3].

Туристичне підприємство виступає самостійним господарюючим суб'єктом із правами юридичної особи, який, використовуючи власне або залучене майно та працю колективу, здійснює виробництво продукції, виконання робіт чи надання послуг. Воно має можливість займатися дозволеною законодавством господарською діяльністю, самостійно формувати програму розвитку, обирати постачальників і споживачів, а також розпоряджатися прибутком після виконання податкових та інших обов'язкових фінансових зобов'язань.

В туризмі функціонують комерційні організації-резиденти України. Усі юридичні особи (як комерційні, так і некомерційні) що беруть участь у створенні туристичного продукту, виступають суб'єктами господарювання. За таких умов ключовими учасниками туристичної діяльності є виробник і





гуртовий продавець турів (туроператор), виконавці окремих туристичних послуг (контрагенти), роздрібний продавець (турагент) та безпосередній споживач – турист.

Контрагентами туроператорів виступають фірми розміщення, харчування, транспорту, страхування, екскурсійні, культурно-розважальні, спортивні, лікувально-оздоровчі заклади та інші суб'єкти. Вони діють на національному і на міжнародному рівнях, надаючи послуги, що інтегруються у сформований тур. Роздрібну реалізацію туристичного продукту здійснюють туристичні агенти, тоді як турист виступає кінцевим споживачем, який купує або планує придбати туристичні послуги для задоволення особистих потреб.

У практиці допускається поєднання функцій різними суб'єктами ринку туризму. Організації і підприємці, які на підставі ліцензії формують, просувають і реалізують туристичний продукт, належать до туроператорів. Натомість суб'єкти, що здійснюють лише просування і продаж, визначаються як туристичні агенти. Туроператори часто взаємодіють із кінцевими споживачами саме через агентську мережу. На підставі договорів агенти отримують право реалізовувати сформований продукт, причому обсяг їх функцій залежить від умов співпраці.

Незважаючи на обмеженість фінансових ресурсів і ринкового охоплення, туристичні агенти відіграють важливу роль у просуванні туристичного продукту, оскільки саме через них реалізується більшість турів, створених туроператора. Останні ж виконують провідну функцію у формуванні комплексних пакетів послуг і забезпеченні їх подальшого продажу через партнерські канали.

Фахівці відзначають, що найбільший вплив на розвиток туризму у післявоєнний період матимуть такі сегменти, як готельний бізнес, транспортна інфраструктура, туроператорська діяльність, глобальні системи бронювання та туристичні агентства. Зокрема, підприємства розміщення становлять основу будь-якого туристичного продукту, оскільки послуги проживання є обов'язковою складовою практично кожної подорожі чи відпочинку.

У процесі формування національного туристичного ринку в умовах повоєнного відновлення доцільно орієнтуватися на концепцію сталого розвитку туризму. Для її реалізації важливо визначити ключові напрями діяльності: державну підтримку туристичної сфери, залучення іноземних інвестицій, активне використання інтернет-технологій для популяризації нових туристичних об'єктів, забезпечення оптимального співвідношення «ціна – якість» на ринку послуг. Перспективним є створення тематичних маршрутів пам'яті, пов'язаних із подіями війни, організація заходів збереження історичної пам'яті, патріотичне виховання населення та формування нової туристичної привабливості країни.

1. Трусова Н.В., Цвілий С.М. Стійкий безпечний інноваційний розвиток у вітчизняній територіальній туристичній дестинації. *Інтелект XXI*. 2023. №2.С. 42-50. DOI:





<https://doi.org/10.32782/2415-8801/2023-2.7>.

2. Цвілий С.М. Методологічний підхід до оцінювання інноваційних стимулів постконфліктному відновленні індустрії туризму. *Вісник ХНТУ*. 2023. № 3(86). С. 189-197. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.3.26>..

3. Цвілий С.М., Корнієнко О.М. Посткоронавірусне відновлення бізнес-активності мікропідприємств сфери гостинності регіону. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2021. № 32(71). С. 73–78.





ДОВБНЯ АЛІСА, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **ЦВІЛИЙ СЕРГІЙ**, к.е.н., доцент,

доцент кафедри туристичного, готельного та ресторанного бізнесу,
Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя

ПОВОЄННА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ТУРИСТИЧНИХ КОМПАНІЙ

В центрі уваги суб'єктів вітчизняного бізнесу в туризмі в післявоєнному відновленні сфери обслуговування повинна бути безпека туриста на всіх етапах подорожі. З цієї позиції, безпека туристичної компанії є складовою безпеки споживача. Ключовим елементом загальної безпеки є економічна безпека.

Науковці трактують економічну безпеку туристичного підприємства як такий стан корпоративних ресурсів (фінансового капіталу, управлінського персоналу, інформаційного забезпечення) і підприємницького потенціалу, за якого забезпечується максимально результативне використання для стабільного функціонування та динамічного розвитку, а також мінімізація впливу внутрішніх і зовнішніх загроз [2]. У контексті післявоєнного відновлення туристичного бізнесу в Україні та посилення конкурентної боротьби між суб'єктами бізнесу особливо актуалізується проблема формування системи економічної безпеки, яка виступає передумовою збереження стійких позицій компаній на внутрішньому і на міжнародному туристичному ринку. З огляду на це до структури економічної безпеки туристичної сфери доцільно відносити екологічну, фінансову, інвестиційну, соціальну, інноваційну та інші функціональні складові безпеки.

Узагальнення наукових підходів дозволяє зробити висновок, що поняття безпеки у туристичній діяльності є багатокомпонентним і має різні трактування. Водночас можна виокремити базові елементи цього явища: забезпечення безпеки туристів, гарантування стабільності діяльності суб'єктів туристичного ринку та держави, а також охорону навколишнього природного середовища. Економічна безпека охоплює всі напрями функціонування туристичного підприємства, тому потребує системного контролю та постійного моніторингу. Навіть незначні зміни в окремих її складниках можуть суттєво впливати на загальний рівень безпеки через їх взаємозалежність. Світова та вітчизняна практика розвитку роздрібних мереж реалізації туристичних продуктів свідчить, що саме синергія між елементами системи управління в повоєнному періоді розвитку дозволить забезпечити високі темпи зростання та підтримувати конкурентоспроможність у післявоєнних умовах функціонування ринку [1].

Ефективне забезпечення економічної безпеки передбачає своєчасне виявлення та прогнозування потенційних загроз, здатних негативно позначитися на діяльності туристичного підприємства. Аналіз наукових джерел свідчить про відсутність уніфікованої класифікації таких загроз: найчастіше їх поділяють на внутрішні та зовнішні, не деталізуючи зміст окремих груп [3]. З метою оцінювання рівня економічної безпеки доцільно застосовувати систему





відповідних показників та індикаторів, які відображають ступінь захищеності підприємства та ефективність використання його ресурсного потенціалу.

Процес забезпечення економічної безпеки туристичної компанії має включати ідентифікацію, аналіз і оцінювання загроз за кожним функціональним напрямом діяльності підприємства з подальшою розробкою комплексу превентивних заходів. Повоєнна система оцінювання повинна базуватися на взаємопов'язаних етапах і методичних підходах, що дають змогу своєчасно виявляти господарські ризики, визначати їх вплив і знижувати рівень небезпеки до прийнятних меж із мінімальними витратами корпоративних ресурсів.

Потреба у забезпеченні економічної безпеки в умовах післявоєнної трансформації туристичної галузі обумовлена необхідністю підтримання стабільності діяльності підприємств і досягнення стратегічних цілей їх розвитку. Рівень безпеки значною мірою залежить від здатності управлінського персоналу та фахівців своєчасно запобігати потенційним загрозам і нейтралізувати негативні наслідки впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. До джерел таких впливів можна віднести як свідомі чи несвідомі дії посадових осіб, державних інституцій, міжнародних організацій або конкурентів, так і об'єктивні обставини – зміни фінансової кон'юнктури, технологічні прориви, форс-мажорні ситуації тощо. Відповідно, негативні чинники можуть мати як об'єктивний характер (незалежний від діяльності компанії), так і суб'єктивний, що виникає внаслідок управлінських помилок і неефективної організації роботи.

Основою формування дієвої системи безпеки є розвиток відповідних науково-методичних підходів, які мають охоплювати уніфікацію термінологічного апарату, дослідження процесів цифровізації управління безпекою, створення превентивних управлінських технологій, а також формування організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки туристичного підприємства у післявоєнний період.

Загалом ефективне вирішення проблеми безпеки у сфері туристичної діяльності безпосередньо залежить від чіткого та однозначного розуміння ключових категорій, які використовуються у цій сфері. Йдеться насамперед про такі поняття, як «небезпека», «ризик» і «безпека», що перебувають у тісному взаємозв'язку та мають відносну самостійність. Саме тому розкриття повоєнного змісту категорії безпеки як певного стану можливе лише за умови глибокого усвідомлення сутності небезпек і ризиків, які її формують.

1. Tsviliy S., Vasylychev D., Gurova D. Improvement of the qualification of small & micro-enterprise staff in the crisis conditions of business transformation. *Економічний вісник ДВНЗ «УДХТУ»*. 2020. №1(11)/20. С. 50-60.
2. Tsviliy S., Vasylychev D., Halan O. Postcoronavirus transformation of economic security of micro-enterprises of the regional sphere of tourism. *Підприємництво і торгівля*. 2021. С. 59–65.
3. Zaitseva V., Tsviliy S., Gurova D., Korniienko O., Mamotenko D. Postcoronavirus formation of tourist micro-business of the region on the basis of economic security. *Management, finance, economics: modern problems and ways of their solutions : collective monograph*. USA. Boston: Primedia eLaunch, 2021. P. 172.





ДОВГАЛЬ ДАНИЛО, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **ЦВІЛИЙ СЕРГІЙ**, к.е.н., доцент,

доцент кафедри туристичного, готельного та ресторанного бізнесу,
Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя

ОРГАНІЗАЦІЯ БЕЗПЕЧНОЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛІ

Для готелів значної ваги набуває корпоративна соціальна відповідальність, що передбачає ведення бізнесу відповідно до загальних глобальних цінностей, серед них важливе місце займають гостинність, справедливе ставлення до працівників і партнерів, дотримання екологічних зобов'язань [3]. До складових корпоративної соціальної відповідальності належать забезпечення гідної оплати праці, режиму робочого часу, умов праці, охорона здоров'я персоналу, гарантії захисту від необґрунтованого звільнення. Водночас значну роль відіграють елементи корпоративної культури, зокрема етичність і прозорість діяльності, екологічна орієнтованість, розвиток волонтерських та благодійних ініціатив.

Після війни функціонування готелів важливим напрямом корпоративної відповідальності стане впровадження здоров'язберігаючих технологій у концепції готельного сервісу та створення умов для підтримання і зміцнення здоров'я працівників. Це містить популяризацію принципів здорового способу життя та підвищення загального рівня добробуту персоналу. Сучасна практика засвідчує, що екологічна орієнтація готельного бізнесу вже виступає одним із чинників вибору для споживачів і сприяє формуванню стабільного попиту на послуги. Така орієнтація проявляється у використанні екологічних матеріалів під час будівництва та експлуатації об'єктів, впровадженні ресурсозберігаючих технологій, раціональному поводженні з відходами та безпечному сервісі.

Загострення екологічних проблем підвищує конкурентоспроможність готелів, розташованих у природно чистих регіонах. Одним із провідних напрямів інноваційного розвитку та важливою умовою забезпечення сталості функціонування готельних підприємств є екологічне будівництво, спрямоване на мінімізацію негативного впливу на довкілля та здоров'я людини. Використання екологічних інновацій у процесі зведення та експлуатації готельних будівель забезпечує економічні переваги, зокрема за рахунок зменшення витрат ресурсів як на етапі будівництва, так і під час подальшої експлуатації об'єкта [1].

Загалом формування соціальної відповідальності у сфері гостинності значною мірою стало реакцією на суспільний запит з боку споживачів і громадськості, що був пов'язаний із критикою щодо забруднення довкілля, порушення прав людини та використання недобросовісних трудових практик [2]. На підприємствах індустрії гостинності запроваджено різноманітні інструкції з охорони праці та безпеки, яких мають дотримуватися працівники. Проте ці документи не завжди визначають відповідальність власників і менеджменту за створення безпечних умов праці з урахуванням сучасних здоров'язберігаючих підходів. Водночас рівень безпеки робочого середовища безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства. Зменшення





кількості виробничих травм і нещасних випадків сприяє зниженню витрат на ліквідацію, підвищенню задоволеності персоналу, зменшенню простоїв і потреби у повторному навчанні. Безпечні умови праці формують відчуття турботи від роботодавця, що підвищує лояльність працівників і сприяє їх тривалішому перебуванню на підприємстві.

У зв'язку з цим готельним підприємствам необхідно на організаційному рівні приділяти особливу увагу захисту фізичного та психоемоційного здоров'я персоналу шляхом упровадження здоров'язберігаючих технологій. Серед практичних заходів доцільно передбачати на етапі проектування готелів створення комплексних систем вентиляції номерного фонду та виробничих приміщень із функцією очищення повітря, впровадження систем моніторингу мікроклімату, регулярне проведення інструктажів із техніки безпеки та навчання персоналу безпечним методам виконання робіт із використанням засобів індивідуального захисту. Важливим є застосування сертифікованих нетоксичних засобів для прибирання замість агресивної хімії, оптимізація чисельності працівників у зміні на основі нормування робочого часу, використання цифрових прийомів для зберігання і оперативного оновлення документації з охорони праці.

Використання цифрових комунікацій забезпечує оперативний доступ працівників до стандартних операційних процедур і документації з питань безпеки, що підвищує здатність персоналу швидко та результативно реагувати на надзвичайні, критичні ситуації. Важливим напрямом є організація навчальних тренінгів і відеосемінарів із застосуванням підходів емоційного інтелекту, які сприяють формуванню емпатійності, посиленню внутрішньої мотивації та розвитку позитивного ставлення до професійної діяльності. Уваги потребує економічне обґрунтування для власників і потенційних інвесторів необхідності встановлення конкурентного рівня оплати праці. Орієнтація на використання низькооплачуваної робочої сили може негативно впливати на якість сервісу, знижувати професійні стандарти у сфері гостинності та, як наслідок, підривати довіру споживачів до національного готельно-туристичного сектору.

Таким чином, комплексний розвиток складових корпоративної соціальної відповідальності на основі здоров'язберігаючих технологій, позитивно впливає на розробку бренду готеля, сприяє залученню кваліфікованих кадрів, підвищує ефективність процесів найму, мотивації, утримання, покращує цифри бізнесу.

1. Цвілій С., Кукліна Т. Стратегічний підхід до системи безпеки в готелях. *Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку й регулювання*: матеріали XIII міжнар. наук.-практ. конф., Черкаси, 24–25 березня 2022 р. Т.1. Черкаси: Черкас. держ. технол. ун-т, 2022. С. 96–99.

2. Tsviliy S., Gurova D., Kuklina T. Marketing competitiveness of hotel and restaurant enterprise: theoretical approach and methods of definition. *VUZF Review*. Republic of Bulgaria, 2021. Vol. 6. №2. June. 244 p. P. 30–41.

3. Zaytseva V.M., Tsviliy S.M., Demko V.S., Klopov I.O., Kovalenko V.I. Internalization of the investment environment in the international tourism industry. *Apuntes del CENES*. Vol. 43. № 78. 2024. Pp. 91–123. DOI: <https://doi.org/10.19053/uptc.01203053.v43.n78.2024.16971>.





ЖУЖЕВИЧ ВІТАЛІЙ, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **ЦВІЛИЙ СЕРГІЙ**, к.е.н., доцент,

доцент кафедри туристичного, готельного та ресторанного бізнесу,
Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя

ПОВОЄННИЙ РОЗВИТОК ІНКЛЮЗИВНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

В Україні під час війни існує потреба створити на туристичних об'єктах та установах інфраструктуру, яка б відповідала умовам доступного середовища [1]. Інвалідність є соціальним феноменом, якого не може уникнути суспільство, і пріоритетним завданням кожної держави має стати формування соціальної та економічної політики з урахуванням інтересів інвалідів. Мета – рівний доступ до інфраструктури, транспорту, інформації, зв'язку. Акцент необхідно зробити на створенні універсального дизайну, що враховує особливі потреби всіх категорій людей з інклюзією. Світова практика свідчить, що в ряді розвинених країн [2], інфраструктура інклюзивного туризму створена практично на 100%. Найбільш прогресивні: Іспанія, Фінляндія, Франція, Німеччина, Великобританія, Австралія та США. Використовую такий значний досвід у досягненні базової мети можна виділити три базових види бар'єрів, з якими стикаються люди з обмеженими можливостями: внутрішні, зовнішні, бар'єри у спілкуванні. Внутрішні бар'єри напряму пов'язані з індивідуальними особливостями самої людини, для якої створюється доступне середовище. Зовнішні бар'єри включають архітектурну доступність, екологічні умови, економічні елементи, а також різні правила та інструкції. Бар'єри спілкування – це результат взаємодії для людей та його соціальним середовищем. Без сумніву, найефективнішим буде підхід в межах повоєнного розвитку України, що поєднає в собі усунення всіх цих бар'єрів.

Туризм виступає специфічним і важливим інструментом у сфері реабілітації осіб з інвалідністю та людей з обмеженими можливостями, оскільки сприяє розв'язанню низки актуальних проблем. Зокрема, він підвищує рівень рухової активності, що позитивно впливає на фізичну витривалість і психологічну стабільність організму; виконує терапевтичну та профілактичну функції щодо психосоматичних порушень; сприяє встановленню соціальних зв'язків і надає можливість реалізовувати різні соціальні ролі. Крім того, туристична діяльність має інтеграційне значення, оскільки допомагає повернути людей з обмеженими можливостями до активної участі в суспільному житті. Вона також виконує пізнавальну функцію, розширюючи геокультурні горизонти особистості, характеризується екологічною спрямованістю, що формує позитивний психоемоційний стан, а також здійснює інтелектуально-виховний вплив на розвиток індивіда [3]. Згідно з прогнозними оцінками, частка інклюзивного туризму у світових туристичних потоках може досягти близько 20 %. Водночас в Україні теоретичні та методологічні засади розвитку інклюзивного туризму наразі перебувають на етапі становлення та наукового опрацювання. Важливе значення для післявоєнного розвитку має





відігравати соціальне підприємництво, що зумовлено збереженням відносно низького рівня доходів осіб з інвалідністю в багатьох державах, зокрема і в Україні. Саме механізми соціального підприємництва можуть забезпечити повне або часткове фінансування витрат, пов'язаних з організацією та реалізацією інклюзивних туристичних продуктів.

Соціальному підприємництву в Україні під час війни приділяється велика увага, оскільки метою ставить вирішення конкретних проблем міста, регіону, області. Підприємець у цьому виді діяльності є людиною, яка дбає під час війни про добробут своїх співгромадян. Він відрізняється тим, що готовий робити фінансові вкладення в соціально значущі напрямки розвитку туристичного бізнесу, і наражати своє підприємство на ризики доти, доки дозволяє прагнення і бажання вирішити нагальну проблему. Соціально підприємництво у туризмі також займає вагомий позицію в країні. Різноманітність природних і культурних пам'яток у регіонах, які умовно не постраждали від війни приваблюють дуже багато туристів і любителів активного відпочинку. Цей напрямок соціального підприємництва має назву соціальний туризм, який доцільно розуміти як будь-які види відпочинку, витрати на які повністю або частково покриваються за рахунок соціальних коштів. Соціальний туризм може бути пізнавальним, рекреаційним, сільським, екологічним та ін. Найбільшого поширення на даний момент набув сільськогосподарський, або агротуризм – коли жителі міст або військовослужбовці набувають можливість побувати в сільській місцевості, ознайомитися та відчути на собі особливості побуту. В агротуризмі задіяні види активності, що дозволяють правильно викласти традиції та звичаї регіону.

Соціальне підприємництво у туризмі працює над тим, щоб туризм ставав доступним для людей з обмеженими фінансовими можливостями, студентів та для членів багатодітних сімей, випускників дитячих будинків, ветеранів війни.

В цілому, соціальне підприємництво є способом формування іміджу туристичного підприємства для співробітництва та фінансування державними органами влади, благодійними організаціями, отримання грантів для здійснення діяльності. Так, надання інклюзивних турів маломобільним групам населення дозволяє залучити нових клієнтів, якими можуть бути родичі та друзі людей з обмеженими можливостями. Програми доступного туризму слід створювати на основі ДПП: бізнес повинен враховувати інтереси інвалідів при створенні об'єктів, а держава – стежити за тим, щоб прийняти цих людей та адаптувати вже існуючі туристичні об'єкти. Це є напрямком подальших наукових доробок.

1. Маркетинг в туризмі : Навчальний посібник. / С. М. Цвілій, Т. С. Кукліна, В. М. Зайцева. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. 260 с.
2. Цвілій С., Белікова М., Безхлібна А., Журавльова С., Кукліна Т. Перспективні напрямки розвитку інклюзивного туризму в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. №4. С. 164–170. DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.164.
3. Zaytseva V.M., Tsviliy S.M., Demko V.S., Klopov I.O., Kovalenko V.I. Internalization of the investment environment in the international tourism industry. *Apuntes del CENES*. Vol. 43. № 78. 2024. Pp. 91–123. DOI: <https://doi.org/10.19053/uptc.01203053.v43.n78.2024.16971>.





ІЛЬНИЦЬКА-ГИКАВЧУК ГАЛИНА, к.е.н, доцент,
доцент кафедри туризму
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

СУЧАСНІ ПІДХОДИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ТУРИСТИЧНІЙ ІНДУСТРІЇ: ВИКЛИКИ ТА РІШЕННЯ

У зв'язку з глобалізацією, розвитком цифрових технологій та зміною споживчих очікувань, ефективне управління персоналом стає ключовим фактором успіху туристичних підприємств. Особливу актуальність HR-менеджмент набуває в умовах високої плинності кадрів, сезонності роботи та постійного зростання вимог до якості обслуговування туристів.

HR-менеджмент в туризмі включає такі основні складові [1]:

1. Планування та підбір персоналу: HR-менеджмент включає аналіз потреб підприємства в кадрах, розробку вимог до посад, пошук та відбір працівників з урахуванням сезонності й специфіки роботи в туризмі. Це дозволяє забезпечити кваліфіковану кадрову основу для туристичних послуг.

2. Адаптація та навчання персоналу: необхідно забезпечити безперервне навчання та підвищення кваліфікації працівників, що сприяє підвищенню якості обслуговування та ефективності роботи.

3. Мотивація та управління продуктивністю: HR-менеджмент охоплює розробку систем стимулів і мотивації, формування корпоративної культури, оцінювання результативності праці та управління кар'єрним розвитком. Це допомагає утримувати цінних співробітників і підсилює лояльність.

4. Корпоративна культура та комунікація: ефективний HR-менеджмент формує позитивну робочу атмосферу, сприяє внутрішній комунікації та вирішенню конфліктів, що особливо важливо в багатокультурних колективах туристичних підприємств.

5. Оцінювання та контроль: регулярне оцінювання результатів роботи персоналу, атестації, зворотний зв'язок, контроль дисципліни і якості обслуговування.

6. Впровадження HR-стратегій та інновацій: управління персоналом в сучасних умовах включає застосування цифрових HR-систем, автоматизацію процесів, інноваційні підходи до розвитку персоналу та адаптацію до змін ринку праці.

Можна виділити такі сучасні проблеми HR-менеджменту в туристичній індустрії:

1. Висока плинність кадрів:

- Туристична індустрія характеризується сезонністю та нерівномірністю навантаження, що часто призводить до звільнення співробітників після пікових періодів.

- Втрата кваліфікованих працівників збільшує витрати на навчання та адаптацію нових кадрів.

- Низькі зарплати, стресові умови, відсутність кар'єрного росту.





2. Недостатня мотивація та залученість персоналу:

- Працівники часто не відчують зв'язку між власною роботою та успіхом підприємства.

- Відсутність системи винагород, бонусів і визнання підриває моральний дух.

- HR-стратегії не завжди адаптовані під різні категорії працівників (готельний персонал, екскурсоводи, менеджери туроператорів).

3. Нестача кваліфікованих кадрів:

- Брак професійних навичок, особливо у сфері цифрового туризму, управління подіями та іноземних мов.

- Молодь рідко обирає туризм як довгострокову кар'єру, через сезонність і невисокі зарплати.

- Виникає потреба у постійних тренінгах, сертифікації та навчальних програмах.

4. Складності адаптації нових технологій:

- Впровадження цифрових HR-систем, CRM, онлайн-бронювання потребує навчання персоналу.

- Деякі співробітники з низькою цифровою грамотністю відчують стрес і чинять опір змінам.

5. Вплив кризових ситуацій на персонал:

- Пандемії, економічна нестабільність, війна та природні катастрофи - прямий виклик для HR-менеджменту.

- Потрібні системи антикризового управління: дистанційна робота, психологічна підтримка, швидке перепланування персоналу.

6. Сезонність та нерівномірне навантаження:

- Пік туристичного сезону створює перевантаження, а міжсезоння - недовантаження.

- Складно планувати робочі графіки, утримувати співробітників постійно та підтримувати мотивацію.

7. Недостатня корпоративна культура та комунікація:

- В багатьох туристичних підприємствах відсутня єдина корпоративна культура.

- Проблеми з внутрішньою комунікацією, низька залученість, конфлікти в колективах.

Всі ці виклики вимагають ефективного управління персоналом, впровадження сучасних HR-технологій, програм мотивації, розвитку корпоративної культури та професійного навчання.

Сучасними інструментами HR-менеджменту, які спрямовані на вирішення зазначених викликів в туристичному бізнесу, є [1,2,3]:

1) Діджиталізація HR-процесів - використання цифрових рішень, платформ і мобільних додатків для управління персоналом, оцінювання й адаптації працівників. Наприклад, електронні платформи онлайн-навчання і розвитку персоналу (Learning Management Systems), HR-аналітика для





прогнозування плинності кадрів, оцінки залученості персоналу і прийняття обґрунтованих управлінських рішень; онбординг (адаптація нових співробітників через електронні курси й інструктажі).

2) Формування HR-бренда - побудова позитивного іміджу роботодавця як відповідального й привабливого місця роботи.

3) Аутсорсинг та аутстафінг - інструменти залучення персоналу ззовні, що особливо ефективно в сезонному туризмі. При цьому аутсорсинг - передача частини HR-функцій зовнішнім спеціалістам, а аутстафінг - тимчасове залучення працівників під контракт.

4) Автоматизовані HRM-системи, які дозволяють вести базу співробітників, автоматизувати підбір, адаптацію та оцінювання, здійснювати онлайн-моніторинг результативності персоналу.

5) KPI та оцінювання персоналу. Встановлення KPI (ключових показників ефективності) допомагає об'єктивно оцінювати роботу кожного працівника. Застосування психологічного тестування під час відбору - ще один ефективний метод.

6) Підвищення гнучкості та адаптивності у сфері праці: гнучкі режими роботи, адаптація до змін у потребах споживачів (персоналізація послуг),

7) Навчання, розвиток персоналу та корпоративна культура - постійні тренінги, програми підвищення кваліфікації, розвиток кар'єри.

8) Мотиваційні програми - стимулювання результатів праці, бонуси, система визнання, корпоративні привілеї тощо.

9) Застосування гейміфікації у системі управління персоналом - використання елементів гри для підвищення мотивації співробітників, покращення комунікацій та навчання.

Отже, HR-менеджмент у туризмі є ключовим фактором успіху підприємств, оскільки впливає на якість обслуговування та конкурентоспроможність. Сучасні інструменти HR-менеджменту включають автоматизовані HRM-системи, KPI та оцінювання персоналу, аутсорсинг/аутстафінг, мотиваційні програми, діджиталізацію процесів, HR-бренд та програми навчання і розвитку. Використання цих інструментів дозволяє ефективно вирішувати ключові виклики: знижувати плинність кадрів, підвищувати залученість і мотивацію персоналу, забезпечувати адаптацію та розвиток компетенцій.

1. Стецьків А.Р. Сучасні тенденції розвитку управління персоналом сфери гостинності та особливості формування механізмів його реалізації. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 16. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/894/882>

2. Язіна В.А. Сучасні HR-тренди у готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5821/5761>

3. Сучасні технології HR-менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі: аутсорсинг vs. аутстафінг. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2023. Том 6. № 2. С. 171 – 183. URL: <http://restaurant-hotel.knukim.edu.ua/article/view/291699/>





ІСАЄВ РЕНАТ, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **ЦВІЛИЙ СЕРГІЙ**, к.е.н., доцент,

доцент кафедри туристичного, готельного та ресторанного бізнесу,
Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя

РОЗВИТОК ЦИФРОВОГО ТУРИЗМУ В ПОВОЄННОМУ ПЕРІОДІ

Цифрова трансформація туристичної сфери виступає одним із ключових інструментів позиціонування держави у глобальному просторі та реалізації її національних інтересів. Вона сприяє формуванню стійкого позитивного іміджу країни, що розглядається як важлива складова стратегічного капіталу [1]. Імідж визначає ефективність міжнародної взаємодії, впливаючи на сприйняття держави як суб'єкта світової економіки, потенційного інвестиційного партнера та активного учасника політичних процесів у системі глобальної цифрової конкуренції. Актуальності набувають дослідження цифрового туризму у вимірі управління, зокрема з позицій аксіологічного підходу. Підхід передбачає аналіз впливу туристичної діяльності на цифровізацію суспільства, децентралізацію публічної влади, розвиток сільських територій, відновлення громад після війни.

У цьому контексті цифровий туризм є важливим чинником довгострокового економічного відновлення після завершення воєнних дій. Разом із тим його розвиток залежить від макроекономічної стабільності, внутрішньополітичної ситуації, характеру міжнародних відносин, екологічного стану територій і впливу природних ризиків [2]. Воєнні події призвели до погіршення стану туристичної інфраструктури в окремих регіонах, зокрема об'єктів культурної спадщини, транспортних мереж та комунального господарства. Значну роль відіграють екологічні чинники, такі як рівень забруднення водних ресурсів, що зумовлює необхідність активізації цифрових інструментів у розвитку галузі.

Міжнародний досвід підтверджує доцільність управління цифровим туризмом на засадах сталості, що сприяє зміцненню туристичної сфери як важливого елементу міжнародної співпраці та економічного зростання. До ключових принципів цифрового туризму належать раціональність використання ресурсів, оптимальність організаційних рішень, ефективність функціонування, системність, узгодженість, стратегічність. Їх реалізація передбачає ощадливе використання цифрової інфраструктури, скорочення негативного впливу туризму на довкілля завдяки цифровим технологіям, збереження природної та культурної спадщини, стратегічне планування розвитку місцевих громад через цифровізацію. Умовою досягнення позитивних результатів є налагодження партнерської взаємодії між бізнесом, владою та громадянським суспільством.

Формування ефективної системи управління туристичною діяльністю потребує концентрації зусиль на ключових напрямках реформування публічного управління у сфері цифрового туризму. Інституційний напрям передбачає удосконалення нормативно-правової бази та розроблення стратегій цифрового розвитку туризму на національному і регіональному рівнях. Інформаційний





вектор пов'язаний зі створенням державних реєстрів туристичних ресурсів і курортних територій, й із запровадженням методик оцінювання впливу туризму на економічний, соціальний та екологічний розвиток громад. Економічний аспект передбачає застосування механізмів державного стимулювання, грантової підтримки та залучення інвестицій. У свою чергу, екологічний напрям вимагає узгодження програм цифровізації туризму з регіональними стратегіями сталого розвитку та проведення стратегічної екологічної оцінки територій.

Цифровий туризм виступає складовою соціально-економічного розвитку сучасних територій, формуючи комплексний цифровий простір, який поєднує туристичні об'єкти, інфраструктуру і місцеві спільноти. Узагальнення наукових напрацювань і практичного досвіду свідчить про визначальну роль туристичних дестинацій у системі управління галуззю. Оскільки їх межі не завжди збігаються з адміністративно-територіальним поділом, виникає потреба у формуванні державної політики, орієнтованої на визначення цифрового туризму одним із пріоритетів розвитку. В умовах децентралізації та розширення повноважень місцевого самоврядування туризм стає важливим чинником консолідації громад і забезпечення їх сталого зростання [3]. Процеси трансформації, що відбуваються в національній економіці, сприяють поглибленню структурних дисбалансів, унаслідок чого зростає значущість застосування проектного підходу у розвитку туристичної сфери. Ключовими його перевагами є цілеспрямований розподіл ресурсів, посилення контролю за реалізацією запланованих заходів, мінімізація можливих ризиків. Особливої актуальності підхід набуває в умовах фінансово-економічної нестабільності та обмежених бюджетних можливостей, водночас відкриваючи перспективи для впровадження інноваційних цифрових технологій.

Загалом результативність управління розвитком туристичної галузі значною мірою залежить від системного використання методів і інструментів проектного менеджменту, орієнтованих на ініціювання та реалізацію стратегічно важливих проєктів. У цьому контексті першочерговим завданням є уніфікація підходів до проектного управління на національному рівні та нормативне врегулювання проектної діяльності органів публічної влади. Важливим напрямом також виступає інституціоналізація механізмів публічного управління розвитком регіонального туризму, що передбачає чітке визначення форм і способів взаємодії між учасниками проектних ініціатив із дотриманням принципів прозорості та відкритості інформації.

1. Маркетинг в туризмі : Навчальний посібник. / С. М. Цвілій, Т. С. Кукліна, В. М. Зайцева. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. 260 с.
2. Цвілій С.М., Мамотенко Д.Ю., Бобрикін П.В. Підвищення стійкості регіону в цифровому просторі шляхом впровадження інтегрально маркетингових методів розвитку регіонального туризму. *Економічний простір*. 2025. №208. С. 268–278. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.208.268-278>.
3. Zaytseva V.M., Tsviliy S.M., Demko V.S., Klopov I.O., Kovalenko V.I. Internalization of the investment environment in the international tourism industry. *Apuntes del CENES*. Vol. 43. № 78. 2024. Pp. 91–123. DOI: <https://doi.org/10.19053/uptc.01203053.v43.n78.2024.16971>.





КЕКІН ІВАН, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **ЦВІЛИЙ СЕРГІЙ**, к.е.н., доцент,

доцент кафедри туристичного, готельного та ресторанного бізнесу,
Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя

ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА РОЗВИТКУ ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ

Взагалі поняття «публічна політика» введено в обіг у першій половині ХХ ст. при виникненні потреби у поєднанні політичної теорії і практики відносно оцінки фактичної діяльності урядів у забезпеченні суспільних інтересів. Також відбулася еволюція у розумінні поняття «туризм»: від визначення його у вигляді подорожі чи руху людей, не пов'язаного зі зміною місця проживання і роботи, до соціальної ролі туризму в розвитку суспільства. Наукове осмислення явища в даний час має базуватися на розумінні як економічної (конкурентоспроможність країни в цілому та її регіонів, внесок у валовий внутрішній продукт, забезпечення продуктивної зайнятості населення, зростання доходів бюджетів усіх рівнів), так і соціально-культурної значущості туризму (вирішення глобальних задач формування здорового способу життя, рекреації людського потенціалу). У зв'язку з чим виникає потреба у формулюванні поняття зеленого туризму, адекватного цілям дослідження [3]. Під зеленим туризмом будемо розуміти явище суспільного життя, що надає прямий і опосередкований вплив на соціальну, культурну, освітню і економічну сфери та забезпечує екологічні можливості для задоволення потреб людей у туристично-рекреаційних послугах та в кінцевому підсумку підвищення рівня і якості життя населення. При такому трактуванні зеленого туризму «публічна політика розвитку зеленого туризму» – процес системної довгострокової взаємодії політичних акторів, заснований на взаємній відповідальності за безперервний і стійкий розвиток зеленого туризму та який спрямований на задоволення особистих та суспільних інтересів і потреб.

Публічна політика повоєнного розвитку зеленого туризму ґрунтується на ідеях: 1) об'єднання політичних акторів для участі у механізмі формування і реалізації публічної політики розвитку зеленого туризму на системній та довгостроковій основі; 2) поділ відповідальності учасників за безперервний і сталий розвиток вітчизняного зеленого туризму після війни при відбудові України; 3) стратегічне управління повоєнним розвитком зеленого туризму, яке орієнтоване на задоволення суспільних потреб у екологічних туристичних послугах і підвищення потенціалу рекреаційної функції вітчизняного туризму після війни; 4) використання процесного підходу до формування та реалізації публічної політики повоєнного розвитку зеленого туризму України.

Так, виходячи з першої ідеї, слідує, що переведення державної політики в індустрії зеленого туризму в русло публічності містить, перш за все, встановлення довгострокових партнерських відносин, підтримання конструктивного діалогу між політичними акторами. За умови партнерської взаємодії політичних акторів та підвищення ініціативи громадян отримаємо





виникнення синергетичного ефекту системи публічної політики в туризмі [2].

Друга ідея базується на взаємній відповідальності політичних акторів за безперервний та сталий розвиток туризму. Корисними рекомендації [1] WTTC для України. Так, вирішення проблем та формування повоєнного бачення розвитку зеленого туризму в країні розглянуто через дотримання таких умов: уряд України має надати зеленому туризму проектно-пріоритетного статусу після війни; підприємці повинні співвідносити інтереси екологічного бізнесу з потребами людей, культури та довкілля; всі учасники повинні розділяти мету довгострокового зростання та процвітання конкретної території країни.

Розкриваючи третю ідею, слід зважати, що публічна політика в зеленому туризмі формується в контексті низки актуальних глобальних викликів часу і довготривалих тенденцій світового розвитку. Світ стає все більш складним, динамічним і менш передбачуваним. У цих умовах формування та реалізація публічної політики повоєнного розвитку зеленого туризму неможливі без створення й підтримки туристичного потенціалу, адекватного викликам, і що дозволить своєчасно й ефективно реагувати на зміни. Основу публічної політики мають становити стратегічні орієнтири, які базуються на реалізації особистих та суспільних інтересів і потреб у зеленому туризмі, забезпеченні їх балансу та які спрямовані на зростання якості життя громадян у довгостроковій перспективі.

У зв'язку з цим підвищуються вимоги до процесу розробки і реалізації публічної політики повоєнного розвитку зеленого туризму. Дана обставина доводить запровадження четвертої ідеї. Слід розглядати публічну політику розвитку зеленого туризму з позицій процесного підходу, що дозволить відстежувати хід розробки та реалізації на кожному з етапів (цілепокладання, планування, реалізація, контроль, аналіз, регулювання), та у підсумку, підвищить її ефективність і результативність. Використання процесного підходу дозволить аналізувати всі етапи механізму реалізації публічної політики у взаємозв'язку (системність є принципом процесного підходу), посилить горизонтальні зв'язки між політичними акторами. При цьому під механізмом формування й реалізації публічної політики повоєнного розвитку зеленого туризму автори пропонують розуміти сукупність принципів, інструментів, методів та процесів формування й реалізації публічної політики, що представляють собою цілісність. Цілісність постає як об'єктивна характеристика, певна якість явища «публічна політика в індустрії туризму». Слід зазначити, що сформовані ідеї є базою для розробки публічної політики повоєнного розвитку зеленого туризму в регіонах країни.

1. Маркетинг в туризмі : Навчальний посібник. / С. М. Цвілій, Т. С. Кукліна, В. М. Зайцева. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. 260 с.
2. Tsviliy S., Gurova D., Korniienko O. Postcoronavirus development of the regional tourist destination on the principle of public-private partnership. *Бізнес-навігатор*. 2020. № 4. С. 135–136.
3. Zaytseva V.M., Tsviliy S.M., Demko V.S., Klopov I.O., Kovalenko V.I. Internalization of the investment environment in the international tourism industry. *Apuntes del CENES*. Vol. 43. № 78. 2024. Pp. 91–123. DOI: <https://doi.org/10.19053/upctc.01203053.v43.n78.2024.16971>.





КОЗЛОВСЬКИЙ ДАНИЛ, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **ЦВІЛИЙ СЕРГІЙ**, к.е.н., доцент,

доцент кафедри туристичного, готельного та ресторанного бізнесу,
Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя

ІНФРАСТРУКТУРНИЙ КОМПЛЕКС В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ДОСТУПНОСТІ САМООБСЛУГОВУВАННЯ В ТУРИЗМІ

Участь підприємницьких структур у формуванні інфраструктурних комплексів самообслуговування виступає не просто сферою надання платних послуг, а видом господарювання, орієнтованого на створення умов для здійснення певної туристично-рекреаційної діяльності шляхом облаштування території з метою створення умов для здійснення безпечної для людини та природи діяльності (полювання та риболовля). Підприємець, як суб'єкт бізнесу, орієнтований на прибуток, забезпечує створення та функціонування певного інфраструктурного комплексу самообслуговування у комерційних інтересах, але при цьому цільові та обмежувальні параметри його економічної активності повинні відповідати суті існування даної інфраструктури – стимулювання туризму та відпочинку, надання можливості самообслуговування споживачів [4]. Для узгодження даних інтересів необхідне розкриття поняття інфраструктурного комплексу самообслуговування (ІКС) із теоретико-методологічних позицій, оскільки формування систем самообслуговування потребує вдосконалення управлінських підходів, використання нових прийомів та методів дій [2].

Узгодження інтересів здійснення підприємницької діяльності, споживачів, які здійснюють самостійне надання собі послуг, дозволяє визначити специфічну роль управління інфраструктурним комплексом самообслуговування в туризмі - це підвищення доступності туристичного самообслуговування, що означає покращення комплексу туристичної діяльності, полегшення та регламентація доступу до природних ресурсів, комунікацій, базових сервісів при підвищенні.

В організаційно-технічному плані доступність самообслуговування постає як можливість виробництва послуг силами індивіда чи групи осіб. Доступність самообслуговування є сумарною оцінкою існуючих природних, технічних, економічних та правових умов, в яких самообслуговування може бути здійснене споживачем без додаткових виробничих, фінансових, адміністративних витрат. Тому, з одного боку, доступність передбачає найбільшу свободу у використанні природних ресурсів території, повну самостійність у виборі способів дій у формах прояву туристичної активності, а з іншого боку – безпеку туристичної діяльності, стійкість, збереження гарних умов для відпочинку в довготривалому періоді [3]. У реалізації цієї двоїстості доступності інфраструктурний комплекс відіграє ключову роль, оскільки дозволяє здійснювати значущі з погляду безпеки і досягнення мети види діяльності шляхом формування певних технологічних передумов. Так,





підготовка пляжів, місць полювання і риболовлі для відвідувань, формування систем утилізації відходів, забезпечення роботи рятувальних служб, використання спеціального транспорту, безпечного для екології території, підтримка основних видів зв'язку з туристами – все це елементи функціонування інфраструктурного комплексу й підвищення ефективності та надійності їх функціонування полегшує самостійний доступ туристів до різних видів активного відпочинку, при цьому підвищується його безпека та організованість.

Роль ефективної роботи інфраструктурного комплексу у забезпеченні доступності самообслуговування визначається і тим, що наявність надійних та якісних базових сервісів не тільки полегшує доступ споживачів до можливостей надання собі послуг, а й знижує техногенні та екологічні ризики цієї діяльності. Доступність одночасно є і умовою, яка може спричинити порушення сервісних процесів, стати джерелом небезпеки. Тому до складу завдань, що розв'язуються інфраструктурним комплексом, поряд з функціональною діяльністю також має здійснюватися моніторинг та контроль широкого спектра умов, що визначають екологічний, технологічний стан систем самообслуговування, а також медико-психологічний стан учасників цієї системи. Необхідно також враховувати вплив макроекономічних, соціальних та історико-культурних факторів, розглянути тенденції та динаміку системи самообслуговування [1]. Доцільно відзначити, що доступність системи самообслуговування – параметр, що постійно змінюється, який значною мірою залежить від розвиненості самої системи виробництва та споживання послуг. Підвищення доступності самообслуговування є наслідком її розвитку та її умовою: що простіше і продуктивніше доступом до можливостям надання собі послуг, тим привабливіша ця діяльність споживачу. Якщо базовими умовами доступності самообслуговування виступають природні умови, від наявних ресурсів до географічного стану та кліматичного стану, то достатніми параметрами доступності є технічний рівень сервісної діяльності та ступінь розвитку організаційно-економічних та адміністративних механізмів. Природні умови для здійснення туристичної діяльності у формі самообслуговування найсприятливіші – ландшафти України різноманітні та можуть бути використані для всіх видів активного відпочинку, а технологічні та організаційно-економічні параметри доступності можуть бути значно покращені при спільній діяльності підприємницьких структур, споживачів та органів державного регулювання.

1. Кукліна Т.С., Цвілий С.М., Журавльова С.М. Загальні тенденції розвитку світового туризму: від коронавірусу до військової агресії. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 23. С. 12–15.
2. Трусова Н.В., Цвілий С.М. Стійкий безпечний інноваційний розвиток у вітчизняній територіальній туристичній дестинації. *Інтелект XXI*. 2023. №2. С. 42–50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2023-2.7>.
3. Цвілий С.М. Методологічний підхід до оцінювання інноваційних стимулів





постконфліктному відновленні індустрії туризму. *Вісник ХНТУ*. № 3(86). 2023. С. 189–197. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.3.26>.

4. Zaytseva V.M., Tsviliy S.M., Demko V.S., Klopov I.O., Kovalenko V.I. Internalization of the investment environment in the international tourism industry. *Apuntes del CENES*. Vol. 43. № 78. 2024. Pp. 91–123. DOI: <https://doi.org/10.19053/uptc.01203053.v43.n78.2024.16971>.





КОРОБКО СТАНІСЛАВ, аспірант

Науковий керівник – **КОБЛЯНСЬКА ІННА**, к.е.н., доцент,
Завідувач кафедри міжнародних економічних відносин,
Сумський державний університет, м. Суми

ДЕТЕРМІНАНТИ ТА МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ РЕГІОНІВ В УМОВАХ ЕКОЛОГІЧНОЇ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

В умовах глобалізації та посилення конкуренції за доступ до фінансових ресурсів, інвестиційна привабливість регіонів стає важливим фактором забезпечення їх сталого соціально-економічного розвитку. Традиційно, оцінювання інвестиційної привабливості територій ґрунтувалося на аналізі ресурсного потенціалу, розвитку фізичної інфраструктури та якості інституційного середовища. Разом з тим, сучасні трансформації світової економіки демонструють зростання ролі нових чинників, пов'язаних із цифровізацією економіки та переходом до сталого розвитку. Зокрема, аналітичні матеріали міжнародних організацій підкреслюють значення екологічної стійкості, цифрової інфраструктури та інноваційного потенціалу регіонів для формування сприятливого інвестиційного клімату [1; 2].

У зв'язку з цим, виникає наукова проблема визначення сучасних детермінант інвестиційної привабливості регіонів у контексті екологічної та цифрової трансформації економіки. Метою дослідження є визначення ключових факторів формування інвестиційної привабливості регіонів та обґрунтування їх ролі у сучасних умовах структурних змін економіки.

Сучасні наукові дослідження розглядають інвестиційну привабливість регіонів як багатофакторну категорію, що формується під впливом економічних, інституційних, інфраструктурних та соціально-екологічних чинників. Дослідники наголошують, що здатність регіонів залучати інвестиційні ресурси значною мірою залежить від якості інституційного середовища, розвитку інфраструктури, доступності трудових ресурсів та інноваційного потенціалу територій [3; 4]. При цьому ефективне поєднання зазначених факторів сприяє формуванню сприятливого інвестиційного клімату та забезпечує довгострокове залучення капіталу.

У класичних дослідженнях регіонального розвитку також підкреслюється взаємозв'язок між конкурентоспроможністю територій та їх здатністю залучати інвестиції. Так, М. Портер у теорії конкурентних переваг націй зазначає, що конкурентоспроможність територій формується під впливом системи взаємопов'язаних факторів, серед яких факторні умови, структура попиту, розвиток суміжних галузей та характер конкурентного середовища. Розвинене конкурентне середовище формує сприятливі умови для ведення бізнесу та підвищує інвестиційну привабливість територій.

Важливу роль у формуванні інвестиційної привабливості регіонів також відіграють інноваційні мережі взаємодії між підприємствами, науковими





установами та органами влади. У науковій літературі підкреслюється, що розвиток таких мереж сприяє поширенню знань, формуванню інноваційних екосистем та підвищенню конкурентоспроможності регіональних економік.

Разом із тим, сучасні підходи до оцінювання інвестиційної привабливості дедалі більше враховують нові детермінанти, пов'язані з екологічною та цифровою трансформацією економіки. Екологічні чинники включають рівень екологічної безпеки, розвиток відновлюваної енергетики, впровадження стандартів ESG та формування «зелених» інноваційних кластерів. Зазначені фактори сприяють зниженню довгострокових ризиків для інвесторів та формуванню позитивного іміджу території [2; 3]. Не менш важливими є цифрові детермінанти, до яких належать: розвиток цифрової інфраструктури, впровадження електронного врядування, цифровізація бізнес-процесів та формування інноваційних екосистем. Дослідження міжнародних організацій свідчать, що розвиток цифрових інституцій та електронного врядування сприяє підвищенню прозорості інституційного середовища, зниженню транзакційних витрат та покращенню умов ведення бізнесу [1; 2].

У цьому контексті, важливим фактором інвестиційної привабливості регіонів є здатність територій адаптуватися до структурних змін у глобальній економіці. Зміна технологічних укладів, економічних пріоритетів та інфраструктурних умов може суттєво трансформувати конкурентні позиції регіонів. Території, які не встигають адаптуватися до нових умов, ризикують втратити економічну активність та інвестиційну привабливість.

Показовим прикладом таких структурних змін є історія занепаду малих міст уздовж історичної автомагістралі Route 66 у США. Будівництво нових міжштатних автомагістралей у другій половині XX століття призвело до зміни транспортних потоків та зниження економічної активності у частині населених пунктів, економіка яких значною мірою залежала від транзитного туризму та придорожньої сервісної інфраструктури [5].

Подібно до того, як зміна транспортної інфраструктури свого часу трансформувала економічні потоки у США, сучасні процеси цифрової та екологічної трансформації формують нові умови економічної конкуренції між регіонами. Таким чином, формування інвестиційної привабливості регіонів можна розглядати як результат взаємодії системи факторів та механізмів їх реалізації. До основних механізмів формування інвестиційної привабливості доцільно віднести:

- економічні механізми (розвиток інфраструктури, формування конкурентного середовища, підтримка інноваційної діяльності);
- інституційні механізми (удосконалення регуляторного середовища, розвиток електронного врядування, підвищення прозорості управління);
- екологічні механізми (впровадження принципів сталого розвитку, розвиток відновлюваної енергетики, формування «зелених» інноваційних кластерів);





- цифрові механізми (розвиток цифрової інфраструктури, цифровізація бізнес-процесів, формування інноваційних екосистем).

Отже, інвестиційна привабливість регіонів формується під впливом комплексної системи факторів, що включає традиційні економічні детермінанти, інноваційний потенціал, екологічну стійкість та рівень цифрового розвитку територій. У сучасних умовах інвестиційну привабливість регіонів доцільно розглядати не лише як наявність ресурсного потенціалу, але й як здатність територій адаптуватися до цифрової та екологічної трансформації економіки.

Подяки. Публікація містить результати дослідження "Фундаментальні засади сталого та інклюзивного розвитку регіонального простору для повоєнного відновлення в умовах цифрової трансформації" (№ д/р 0125U001620, 2025-2027), що фінансується за рахунок державного бюджету України.

1. UNCTAD. World Investment Report 2023: Investing in Sustainable Energy for All. Geneva : United Nations, 2023. URL: <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2023>
2. OECD. OECD Regional Development Report 2023. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.oecd.org/regional/regional-development-report>
3. Kostyrko L., Kramarenko I., Zakharkin O. Investment attractiveness of Ukraine as a dominant attraction of foreign direct investment from the European space. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2022. № 2 (43). P. 95–105. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.43.2022.3700>
4. Musolino D., Kotosz B. A new territorial attractiveness index at the international scale: design, application and patterns in Italy. *Annals of Regional Science*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00168-023-01239-w>
5. Brown D. L., Schafft K. A. Rural People and Communities in the 21st Century: Resilience and Transformation. Cambridge : Polity Press, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-20976-0>





КОЦЮРУБЕНКО ГАННА, к.е.н., доцент,
декан факультету фінансів та банківської справи,
Одеський національний економічний університет

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК СКЛADOVA РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується активним впровадженням цифрових технологій у різні сфери господарської діяльності. Однією з галузей, що найбільш динамічно реагує на цифрові трансформації, є готельно-ресторанна індустрія. Цифровізація змінює підходи до організації бізнес-процесів, взаємодії з клієнтами, маркетингової діяльності та управління підприємствами сфери гостинності.

Цифровізація готельно-ресторанної індустрії передбачає інтеграцію інформаційно-комунікаційних технологій у всі ключові етапи функціонування підприємств. Такі інструменти дозволяють підприємствам більш ефективно взаємодіяти з гостями, формувати персоналізовані пропозиції та аналізувати поведінку споживачів.

Моніторинг функціонування українських підприємств індустрії гостинності детермінує роль системної цифровізації як ключового чинника інтенсифікації їхнього розвитку. Синергетичний ефект від імплементації архітектури цифрових рішень (зокрема Property Management Systems, Customer Relationship Management та мобільної інфраструктури) трансформується у стійкі конкурентні переваги. Статистичні дані засвідчують перевагу таких суб'єктів над рештою ринку, що виражається у позитивній динаміці дохідності (+\$15–25%) та високому рівні операційної ефективності завдяки скороченню витрат на \$10–15% [1].

Паралельно відбувається підвищення якості обслуговування та рівня задоволеності клієнтів. Це, своєю чергою, формує мультиплікативний ефект, оскільки задоволені споживачі схильні до повторного користування послугами підприємства, а також сприяють розширенню клієнтської бази через рекомендації та позитивні відгуки, що підсилює конкурентні позиції закладу на ринку.

Цифрові технології також відкривають нові можливості для маркетингової діяльності підприємств індустрії гостинності. Соціальні мережі, онлайн-платформи бронювання та сервіси відгуків формують нові канали комунікації з клієнтами та сприяють просуванню брендів готелів і ресторанів на глобальному ринку. Використання аналітики даних дозволяє прогнозувати попит, адаптувати цінову політику та підвищувати рівень задоволеності клієнтів.

Інтернет-маркетинг у цьому контексті виступає ключовою ланкою системи управління продажами, пропонуючи гнучкі інструменти таргетування та поглиблений аналіз маркетингової активності. Системне застосування цих технологій дозволяє суттєво інтенсифікувати взаємодію зі споживачем, що трансформується у вищу ефективність цифрового середовища та зростання





коефіцієнта конверсії.

Важливу роль у просуванні послуг індустрії гостинності відіграють соціальні мережі, які часто стають першим каналом комунікації між постачальниками послуг і потенційними споживачами. У зв'язку з цим одним із ключових завдань розробників та адміністраторів бізнес-сторінок є формування привабливого інформаційного середовища, здатного привернути увагу та зацікавити потенційних клієнтів.

Суттєвою перевагою рекламної діяльності в соціальних мережах є високий рівень її таргетованості. Цифрові платформи дозволяють формувати рекламні повідомлення та промоакції, орієнтовані на конкретні сегменти аудиторії, з урахуванням таких параметрів, як інтереси користувачів, стать, місце проживання, соціальний статус, сімейний стан та інші характеристики. Такий підхід забезпечує більш точне охоплення цільової аудиторії, підвищує ефективність рекламних комунікацій та стимулює користувачів до переходу на вебресурси або сторінки організацій у соціальних мережах і сприяє розширенню клієнтської бази підприємств [2]. Окреслені кроки, є не лише адекватним викликом на світові тенденції ринку, але й формують передумови для збільшення показників окупності капіталу та інвестицій, що є важливим критерієм оцінки ефективності реалізації бізнес-моделей.

Водночас процес цифровізації супроводжується певними викликами. Серед основних проблем варто виокремити потребу у значних інвестиціях у цифрову інфраструктуру, необхідність підвищення рівня цифрових компетентностей персоналу, а також ризики, пов'язані із забезпеченням кібербезпеки та захистом персональних даних клієнтів.

Проблема пошуку джерел фінансування цифровізації готельно-ресторанної індустрії пов'язана з обмеженістю власних ресурсів підприємств, складністю доступу до кредитних коштів, недостатнім рівнем інвестиційної привабливості галузі, особливо в умовах військових дій, та недостатнім використанням альтернативних фінансових інструментів. Подолання цих проблем потребує активізації державної підтримки цифрової трансформації бізнесу, розвитку програм грантового та інвестиційного фінансування, а також підвищення фінансової та цифрової грамотності підприємців.

1. Павленчик Н. Ф., Паска М.З., Камінський Л.-Р. Ю., Боєчко Л. А., Крижанівський Т. Я. Цифрова модернізація підприємств індустрії гостинності: ключові кейси та економічні ефекти. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. Випуск 46/2025 <https://doi.org/10.5281/zenodo.17172222>
2. Кирилюк І. М. Соціальні мережі як інструмент просування послуг індустрії туризму й гостинності в сучасному інформаційному просторі. *Індустрія туризму й гостинності: сучасні виклики та перспективи* : кол. моногр./ [І. М. Поворознюк., М. Кирилюк [та ін.]; за ред. І. М. Поворознюк. ; Умань : Візаві, 2022. С.36–65.





ЛЕЩУХ ІРИНА, к.е.н., ст.досл., с.н.с. відділу просторового розвитку,
ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. Долішнього НАН України»,
м. Львів

ЗЕЛЕНИЙ КУРС У ПОВОЄННІЙ ВІДБУДОВІ ЕКОНОМІКИ: РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ГРОМАД ЗАХІДНОГО МАКРОРЕГІОНУ УКРАЇНИ

В умовах повоєнного відновлення Україна зіткнеться з безпрецедентним масштабом руйнувань інфраструктури та водночас із необхідністю забезпечити відбудову, сумісну з виконанням зобов'язань у рамках Європейського зеленого курсу. Це означає перехід від моделі «мінімального відновлення» до структурної модернізації основних фондів, енергетики та комунальної інфраструктури, орієнтованої на підвищення продуктивності та зниження ресурсної та вуглецевої інтенсивності економіки. Західний макрорегіон України, який приймає значні потоки внутрішньо переміщених осіб, релокований бізнес і водночас виконує транзитні та прикордонні функції, потребує цілісних підходів до «зеленої» відбудови, що поєднують безпеку, економічну стійкість та збереження природного капіталу як базового економічного активу. Від правильності цих рішень залежатимуть конкурентоспроможність регіональних економік, структура зайнятості та здатність громад інтегруватися в європейські ринки. На цьому тлі вироблення практичних рекомендацій для різних типів громад стає важливою передумовою їх інституційної та фінансової спроможності планувати й реалізовувати відновлення на засадах сталого розвитку, залучаючи як публічні, так і приватні ресурси.

Для ефективної відбудови доцільним є створення у громадах постійної міжсекторальної команди відновлення, яка включатиме фахівців з енергоменеджменту, житлово-комунального господарства, просторового планування, фінансів, соціальної сфери та комунікацій. Така команда виконує функції внутрішнього «проектного офісу громади»: формує інвестиційний портфель, готує якісні заявки на фінансування, координує взаємодію з донорами, фінансовими установами та приватними інвесторами. Інституціоналізація цих функцій у структурі органу місцевого самоврядування дозволить знизити транзакційні витрати, уникнути дублювання зусиль та формувати більш передбачуваний середньостроковий фінансовий та інвестиційний план громади.

Запровадження системи енергетичного менеджменту рішенням ради з затвердженням локального енергетичного плану та середньострокової програми інвестицій є критичним для всіх типів громад з точки зору економіки витрат. Системний облік та аналіз споживання енергоресурсів у бюджетному секторі, житловому фонді та комунальній інфраструктурі дає змогу ідентифікувати «гарячі точки» неефективності та переорієнтовувати обмежені бюджетні кошти на проекти з найвищою віддачею. Особливий пріоритет – енергетична автономність критичної інфраструктури через резервне живлення,





накопичення та локальну генерацію, що зменшує ризики економічних втрат від перебоїв у наданні базових послуг і підвищує стійкість місцевого бізнес-середовища.

Тарифна та інвестиційна політика у сфері побутових відходів повинна бути прямо пов'язана з цілями роздільного збирання, сортування та переробки, забезпечуючи перехід від моделі «витрат на захоронення» до моделі «управління матеріальними потоками». Інтеграція циркулярних вимог у будівельні та інфраструктурні проєкти зменшує обсяг імпортованих матеріалів, скорочує логістичні витрати та створює попит на локальні послуги з переробки та рециклінгу. Це, своєю чергою, формує нові ринки праці й можливості для малого та середнього бізнесу в секторах циркулярної економіки.

Для громад з центрами у великих містах стандартним інструментом має стати формування плану сталої міської мобільності, що інтегрує громадський транспорт, пішохідну та велоінфраструктуру, логістику, безпеку й скорочення викидів як складові єдиної транспортно-економічної системи. Економічно такі плани спрямовані на зменшення непродуктивних витрат часу, зниження транспортних витрат бізнесу та домогосподарств, а також на підвищення привабливості міського простору для інвестицій. Комплексний план просторового розвитку, у свою чергу, слугує механізмом оптимізації використання територіальних ресурсів і розведення конфліктів інтересів (промисловість – житло – природоохоронні території – ВДЕ – аграрні землі), фіксуючи зелену інфраструктуру, інженерний захист та евакуаційні маршрути й задаючи рамки для довгострокових інвестиційних рішень приватного сектору.

В агломераціях і великих містах пріоритетними напрямками мають стати, зокрема, декарбонізація систем теплопостачання, масштабна термомодернізація об'єктів бюджетної сфери із залученням механізмів енергосервісних контрактів, розроблення та впровадження планів сталої міської мобільності, а також формування інтегрованої системи поводження з відходами із залученням їх у обіг як вторинних ресурсів і розвиток зеленої інфраструктури для адаптації до екстремальних опадів. Такі заходи зменшують операційні витрати муніципальних підприємств, вивільняють бюджетні ресурси для інших пріоритетів та створюють потік інвестиційних проєктів для фінансового сектору.

Для вугільних громад та громад із розвинутими теплогенеруючими потужностями ключовим є place-based підхід до справедливої трансформації, який передбачає підготовку комплексного плану трансформації території з включенням заходів з рекультивації порушених земель, створення нових виробничих площадок, розвитку енергетичних кооперативів та застосування механізмів державно-приватного партнерства для реалізації складних інфраструктурних проєктів. Такий підхід дає змогу пом'якшувати соціально-економічні наслідки відходу від вуглецево-інтенсивних галузей, поетапно диверсифікуючи економічну базу громад. Відповідна державна цільова програма до 2030 року формує рамку для співфінансування таких





перетворень і підтримки політик зайнятості [1], водночас роблячи особливий наголос на підвищенні стійкості систем теплопостачання в умовах воєнних ризиків та післявоєнного відновлення.

У гірських громадах пріоритетами мають стати адаптація до паводків, ерозійних процесів і зсувів ґрунту через поєднання природоорієнтованих рішень з цілеспрямованим інженерним захистом критичної інфраструктури та житлової забудови. З економічної точки зору це зменшує ризики повторних збитків від стихійних лих, захищає транспортні коридори та об'єкти туризму, які формують значну частку місцевих доходів. Відновлення туристичної привабливості доцільно вибудовувати на принципі екологічної місткості територій, розвиваючи зелену інфраструктуру, що забезпечує довгострокову монетизацію природного капіталу без його виснаження.

Аграрноорієнтовані громади мають зосереджуватися на підвищенні стійкості ґрунтів і водних ресурсів через протиерозійні заходи, відновлення лісосмуг та впровадження ощадних практик землеробства, оскільки деградація ґрунтів напрядує продуктивність та експортний потенціал агросектору. Важливим завданням є формування локальних ланцюгів доданої вартості (переробка, зберігання, холодильні потужності, лабораторії якості) на засадах енергоефективності, що дозволяє залишати більшу частку аграрної ренти в громаді та зменшувати цінову волатильність для виробників. Розвиток біоекономіки за рахунок використання агровідходів для виробництва енергії за умови контролю екологічних впливів створює додаткові джерела доходів і знижує залежність від імпортних енергоносіїв.

Для прикордонних громад стратегічним завданням є поєднання логістичної функції з мінімізацією негативних зовнішніх ефектів для довкілля та якості життя населення. Це передбачає розвиток енергоефективних логістичних хабів, поступовий перехід до низьковуглецевого транспорту там, де це підтримується ринком і доступним фінансуванням, впорядкування руху вантажів, а також систематичний моніторинг якості повітря та створення захисних зелених смуг. Для реалізації таких проєктів доцільно активно використовувати інструменти транскордонного співробітництва, зокрема програми типу Interreg NEXT [2], де тематика зеленої стійкості, кліматичної нейтральності та розвитку сталих транспортно-логістичних рішень є одним із ключових пріоритетів.

У сукупності ці підходи дають змогу громадам не лише фізично відновлювати зруйновану інфраструктуру, а й переходити до більш зеленої та стійкої моделі розвитку, яка поєднує економічну життєздатність, екологічну безпеку та соціальну справедливість.

1. Уряд затвердив Державну цільову економічну програму підтримки термомодернізації будівель до 2030 року. URL: <https://mindev.gov.ua/news/uriad-zatverdyyv-derzhavnu-tsilovu-ekonomichnu-prohramu-pidtrymky-termomodernizatsii-budivel-do-2030-roku>.

2. Основна інформація про Програму Interreg NEXT Польща – Україна 2021-2027. URL: https://pl-ua.eu/wp-content/uploads/2025/03/PL-UA-21-27-podst.-info_ukr.pdf.





ЛИСЕНКО ЄЛИЗАВЕТА, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **ЦВІЛИЙ СЕРГІЙ**, к.е.н., доцент,

доцент кафедри туристичного, готельного та ресторанного бізнесу,
Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя

СПЕЦИФІЧНІ РИСИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ВІРТУАЛЬНОГО ТУРИЗМУ

Науково-технічний прогрес суттєво трансформував економічні, виробничі та управлінські процеси світової економіки [1]. Туристична сфера демонструє високі темпи розвитку та значну адаптивність до макроекономічних і соціально-політичних викликів, що досягається завдяки впровадженню цифрових рішень і створенню принципово нових туристичних продуктів, сервісів та технологій.

Збільшення кількості споживачів туристичних послуг актуалізує потребу у формуванні інноваційної пропозиції, розробленні продуктів і вдосконаленні технологій сервісу. Попит стає диференційованим, а туристично-рекреаційна діяльність – різною за змістом. Зростає запит на нові емоції та унікальний досвід. В умовах інтегрованого ринкового середовища виникають нові види туризму, формуються спеціалізовані дестинації та кластери з різною функціональною спрямованістю, удосконалюються стандарти комунікаційного супроводу та транспортної доступності послуг. Поведінка споживачів є більш усвідомленою й поєднує освітні, рекреаційні, оздоровчі і дозвілліві цілі в межах однієї подорожі.

Процеси цифровізації у туризмі розвивалися за кількома напрямками: створення глобальних систем бронювання та резервування, впровадження інструментів електронного маркетингу й менеджменту, а також розроблення форматів віртуальних екскурсій із супроводом гіда. Ці інновації змінили механізми взаємодії між суб'єктами туристичного ринку та споживачами послуг.

В умовах посилення конкуренції та швидкої трансформації ринкового середовища туристичні підприємства змушені стратегічно інтегрувати новітні технології для забезпечення стабільності й розвитку. Застосування технологій віртуальної реальності дає можливість потенційному мандрівникові попередньо ознайомитися з дестинацією, що позитивно впливає на процес вибору продукту. Віртуальний досвід сприяє зростанню ймовірності придбання туру, скорочує час ухвалення рішення та підвищує рівень залучення клієнтів. Ефект «присутності», який формується завдяки використанню технологій віртуальної реальності, є чинником поведінкової активації споживача [4]. Цифрові технології змінюють сприйняття туристичних напрямків і продуктів і впливають на процес прийняття рішення щодо купівлі туру. Поглиблення диференціації комунікаційних каналів і механізмів збуту стає вагомим фактором підвищення конкурентоспроможності туристичних фірм і підприємств суміжних галузей, забезпечуючи ефективний розподіл ресурсів маркетингу. У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження процесів споживчого вибору, зокрема у сфері туризму і готельного





господарства, які є системоутворюючими сегментами туристичного ринку [3].

Віртуальна реальність належить до новітніх медіатехнологій, які здатні істотно трансформувати туристичну індустрію, створюючи нові можливості та виклики розвитку. Кількість і значущість застосувань інструментів віртуальної реальності в туризмі зростають. Поряд із ігровою індустрією, освітою та медициною туризм вважається однією з провідних галузей впровадження таких технологій. Віртуальний досвід посідає важливе місце в системі маркетингових комунікацій і просування туристичних продуктів, а в перспективі його роль лише посилюватиметься. Технології віртуальної реальності відкривають широкі можливості не лише для туристичного маркетингу, а й для суміжних сфер – навчання, культури та освітніх програм, пов'язаних із подорожами.

Віртуальний туризм розвивається динамічно, що пояснюється наявністю низки переваг як для споживачів, так і для виробників послуг. По-перше, він потребує мінімальних витрат особистих ресурсів – часу та фінансів. Більшість віртуальних турів є безкоштовними, не вимагають підготовки до поїздки та дозволяють перервати або продовжити «подорож» у зручний для користувача момент. По-друге, віртуальні технології дають можливість відвідування об'єктів та територій, що є складними або недоступними для автономного відвідування. Особливе значення це має для осіб з обмеженими можливостями, однак перелік соціальних груп, для яких віртуальний туризм розширює доступ до світових дестинацій, значно ширший [2]. По-третє, перевагою є відносна безпечність такого формату подорожей. У порівнянні з реальними поїздками, ризики для життя і здоров'я користувача відсутні. Водночас слід враховувати інформаційну безпеку, оскільки недотримання цифрових правил може призвести до фінансових або персональних втрат. Проте навіть за наявності кіберризиків віртуальна реальність не створює фізичних загроз для мандрівника. По-четверте, безконтактний формат ознайомлення з регіоном є зручним для осіб, які не володіють іноземними мовами, оскільки не потребує комунікації з місцевим населенням. Це дозволяє уникнути труднощів, пов'язаних із мовними бар'єрами та недостатнім знанням культури. Для окремих категорій клієнтів віртуальний туризм виконує функцію підготовчого етапу перед реальною подорожжю, сприяючи формуванню уявлення про маршрут, інфраструктуру та особливості.

1. Кукліна Т.С., Цвілій С.М., Журавльова С.М. Загальні тенденції розвитку світового туризму: від коронавірусу до військової агресії. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 23. С. 12–15.
2. Цвілій С.М., Каптюх Т.В., Матвієнко Я.О. Сучасний стан проблеми і перспективи післявоєнного розвитку вітчизняної індустрії гостинності. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. №11(29). С. 224–238. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-11\(29\)-224-238](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-11(29)-224-238).
3. Tsviliy S.M., Vasylychev D.V., Gurova D.D. Improvement of the qualification of small and micro-enterprise staff in the crisis conditions of business transformation. *Економічний вісник ДВНЗ «УДХТУ»*. 2020. №1 (11)/20. С. 50–60.
4. Zaytseva V.M., Tsviliy S.M., Demko V.S., Klopov I.O., Kovalenko V.I. Internalization of the investment environment in the international tourism industry. *Apuntes del CENES*. Vol. 43. № 78. 2024. Pp. 91–123. DOI: <https://doi.org/10.19053/uptc.01203053.v43.n78.2024.16971>.





ЛУГОВСЬКИЙ ОЛЕКСАНДР, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **ЦВІЛИЙ СЕРГІЙ**, к.е.н., доцент,

доцент кафедри туристичного, готельного та ресторанного бізнесу,
Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСТУПНОСТІ САМООБСЛУГОВУВАННЯ У СФЕРІ ВІТЧИЗНЯНОГО ТУРИЗМУ

Доступність туристичного самообслуговування зумовлюється умовами конкретного виду діяльності, природними й організаційними характеристиками території. Сукупність параметрів визначення доступності самообслуговування у туризмі, є багатовимірною та відображає ключові функціональні аспекти сервісної економіки. До основних складових доцільно віднести наступні [1].

По-перше, природно-ресурсний потенціал території: різноманіття й унікальність ландшафтів, наявність водних об'єктів, гірських масивів, рідкісних природних формувань та інших специфічних ресурсів, що формують привабливість дестинації для активного відпочинку.

По-друге, кліматичні умови, які можуть як розширювати можливості для цілорічного відпочинку, так і висувати підвищені вимоги до підготовки туристів. У разі складних і екстремальних кліматичних факторів інфраструктурні системи мають гарантувати безпечне й комфортне перебування споживачів у зонах самообслуговування. Якщо базовим елементом життєзабезпечення виступає не готельна інфраструктура, альтернативні засоби розміщення (кемпінги, наметові містечка) повинні відповідати стандартам надійності і безпеки, а також супроводжуватися ефективними механізмами контролю за дотриманням вимог.

По-третє, просторове розташування систем самообслуговування відносно основних транспортних потоків. Близькість або віддаленість від магістралей визначає масштаб і складність транспортної компоненти інфраструктурного комплексу, що має забезпечувати доступний доїзд туристів до місць відпочинку.

По-четверте, ступінь розвитку інженерної та соціальної інфраструктури: транспортних мереж, систем водо-, енерго-, електро- й газопостачання, телекомунікацій, служб безпеки, включаючи медичне і рятувальне забезпечення.

По-п'яте, кадровий потенціал локації – наявність кваліфікованих фахівців, здатних супроводжувати функціонування систем самообслуговування у межах сервісу, шляхом проведення навчальної, консультативної, волонтерської роботи.

По-шосте, характер організаційно-адміністративного середовища, зокрема відсутність надмірних регуляторних бар'єрів для здійснення туристичної діяльності в умовах самодіяльного формату.

По-сьоме, соціально-політична ситуація на території перебування туристів. В умовах воєнних викликів саме цей чинник набуває визначального значення,





оскільки безпека є базовою передумовою реалізації будь-яких форм туристичної активності.

Аналіз свідчить про багатофакторність умов, що визначають можливість реалізації цієї форми організації сервісної діяльності [3]. Їх об'єднує спільна закономірність: у разі недостатнього рівня виробничо-технічних і організаційно-економічних передумов вони можуть бути компенсовані за рахунок ефективного функціонування відповідних підсистем інфраструктурного комплексу. Доцільно виокремити ті, що безпосередньо визначають кількісні і технологічні параметри функціонування туристичної інфраструктури: регламент функціонування природоохоронних територій та забезпечення екологічної безпеки туристичної діяльності; наявність кваліфікованих кадрів, здатних надавати підтримку учасникам самообслуговування; рівень розвитку та потужність інформаційної, транспортної й комунальної складових інфраструктурного комплексу; сформоване організаційно-управлінське середовище, що ґрунтується на довірі між суб'єктами ринку за умови високої самодисципліни споживачів.

Пріоритетом забезпечення доступності туристичного самообслуговування є інвестування у формування та модернізацію інфраструктурних комплексів. Витрати на їх створення і подальше функціонування мають забезпечувати баланс інтересів усіх учасників системи [2]: отримання прибутку для підприємницького сектору; дотримання природоохоронних вимог, розвиток територій і зміцнення фізичного та духовного здоров'я населення – для держави; задоволення пізнавальних, рекреаційних і розважальних потреб – для споживачів. Тобто, оптимізація структури витрат на підтримку інфраструктурного комплексу та забезпечення доступності самообслуговування є одним із ключових чинників розвитку цієї форми сервісної діяльності. Підвищення рівня доступності сприяє вдосконаленню механізмів надання послуг, активізації вітчизняних галузей споживчого сервісу та зміцненню стійкості сервісної економіки в цілому.

Водночас значення технологій самообслуговування виходить за межі туристичної сфери. Фахівці, які володіють компетенціями у сфері впровадження та управління такими технологіями, є затребуваними на ринку праці завдяки здатності підвищувати операційну ефективність і забезпечувати високий рівень сервісу. Опанування технологій самообслуговування створює передумови для професійного зростання, сприяє впровадженню інновацій, підвищенню продуктивності та прибутковості бізнесу. З огляду на виклики повоєнного відновлення економіки України, системне оновлення, технологічна модернізація туристичної інфраструктури є умовою збереження конкурентоспроможності галузі та її адаптації до сучасного глобального цифрового середовища.

1. Маркетинг в туризмі : Навчальний посібник. / С. М. Цвілій, Т. С. Кукліна, В. М. Зайцева. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. 260 с.





2. Цвілий С.М., Каптюх Т.В., Матвієнко Я.О. Сучасний стан проблеми і перспективи післявоєнного розвитку вітчизняної індустрії гостинності. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. №11(29). С. 224–238. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-11\(29\)-224-238](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-11(29)-224-238).

3. Zaytseva V.M., Tsviliy S.M., Demko V.S., Klopov I.O., Kovalenko V.I. Internalization of the investment environment in the international tourism industry. *Apuntes del CENES*. Vol. 43. № 78. 2024. Pp. 91–123. DOI: <https://doi.org/10.19053/uptc.01203053.v43.n78.2024.16971>.





МАЗУР ЕВЕЛІНА, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **НЕПИТАЛЮК АНТОН**, доктор філософії економіки, доцент кафедри інноваційної економіки та цифрових технологій, Вінницький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету, м. Вінниця

ЗНАЧЕННЯ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У СФЕРІ НАДАННЯ ПОСЛУГ ОСОБАМ З ІНВАЛІДНІСТЮ (НА ПРИКЛАДІ ВІННИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ)

У сучасній сфері соціального забезпечення та публічного управління роль громадських організацій у системі надання послуг особам з інвалідністю трактується як прояв функціональної децентралізації, що базується на принципах субсидіарності та партнерської взаємодії. Громадський сектор у сфері соціального захисту виступає як автономний суб'єкт, що забезпечує гнучкість, інноваційність та адресність соціальної підтримки, які часто є недосяжними для громіздкого державного апарату. Протягом 2021–2026 років в Україні утвердився підхід, за якого громадські організації розглядаються як професійні надавачі послуг, інтегровані в єдиний соціальний простір громади. Це визначення є більш аргументованим порівняно з патерналістськими моделями минулого, оскільки воно передбачає перехід від опіки до правоцентричного підходу, спрямованого на забезпечення незалежного проживання та інклюзії.

Дослідження практики Вінницької міської територіальної громади дозволяє виділити діалектичний характер взаємодії між Вінницьким міським територіальним центром соціального обслуговування, Вінницьким обласним центром соціальних служб та неурядовим сектором. Ця взаємодія реалізується через кілька ключових моделей, серед яких особливе місце посідає механізм соціального замовлення, де муніципалітет визнає ефективність громадських організацій та фінансує надання ними конкретних послуг, а громадські організації виступають їх безпосередніми фаховими виконавцями. Механізм інтеграції недержавних суб'єктів у систему соціального захисту, за роз'ясненнями державного експерта Міністерства соціальної політики України Олександра Котенка, базується на функціонуванні цифрової підсистеми «Реєстр надавачів соціальних послуг» у межах Єдиної інформаційної системи соціальної сфери. Згідно з цією процедурою, право на надання послуг мають юридичні особи та фізичні особи-підприємці, зокрема й громадські організації, після проходження офіційної верифікації. Для включення до зазначеного Реєстру потенційний надавач повинен ініціювати реєстраційну дію, подавши встановлений пакет документів до Центру надання адміністративних послуг або іншого уповноваженого органу за місцем своєї юридичної реєстрації [5]. Така модель дозволила суттєво розширити спектр сервісів, які територіальний чи обласний центр фізично не могли охопити самотійно.

Окрім того, спостерігається модель інституційної синергії, де співпраця з





такими організаціями, як ГО «Паросток», ГО «Гармонія» та ГО «Родина Кольпінга – м. Вінниця», демонструє трансформацію громадських ініціатив у стійкі муніципальні стандарти, зокрема у сфері соціального супроводу при працевлаштуванні чи функціонування соціального таксі.

Зокрема, діяльність ГО «Паросток» у період 2024–2025 років у сфері підтримки внутрішньо переміщених осіб з інвалідністю стала позитивним прикладом того, як громадська ініціатива заповнює прогалини, що виникають внаслідок надмірного навантаження на державні структури. Організація забезпечує не лише гуманітарну підтримку, а й системний соціальний супровід та адаптацію, навчання комп'ютерній грамотності, побутову допомогу (прання, ремонт одягу) і арт-терапевтичні майстер-класи, що інтегруються у загальну муніципальну систему через територіальний центр соціального обслуговування. Підхід дозволяє уникнути відносин підпорядкування, зберегти автономність громадського сектору та одночасно гарантувати стабільність фінансування через механізми бюджетної підтримки і кошти субгранту за підтримки ЄС [4].

Окрему увагу варто приділити інноваційним послугам, що впроваджуються у громаді, а саме, надання послуги соціального супроводу при працевлаштуванні людей з інвалідністю, ініційоване у партнерстві з фахівцями ГО «Гармонія», дозволяє стверджувати про успіх інклюзивного розвитку у громаді. Водночас розвиток спеціалізованих послуг, таких як супровід осіб з порушеннями зору, яких у 2025 році забезпечила ГО «Гармонія» (4362 успішних виїздів та візитів) підтверджує, що ефективність соціальної системи Вінницької міської громади прямо залежить від рівня довіри та глибини інтеграції між Територіальним центром соціального обслуговування та профільними організаціями громадянського суспільства [1; 3].

Послуга супровід під час інклюзивного навчання у закладах дошкільної та загальної середньої освіти надається соціальним працівником або асистентом, що за сумісництвом може бути родичом дитини. Навчання за фахом соціальний працівник або асистент дитини з особливими потребами надає у м. Вінниця ГО «Родина Кольпінга – м. Вінниця» за соціальним замовленням міської ради. Для батьків, які пройшли спеціалізоване навчання, це дає змогу одночасно бути поруч з дитиною і працювати за фахом. Протягом 2024 року цю послугу у Вінницькій міській територіальній громаді отримали 59 дітей [2].

Громадські організації у Вінницькій міській територіальній громаді забезпечують гнучкість та адресність послуг, які часто є недосяжними для державного апарату через постійне збільшення кількості отримувачів цих послуг. Завдяки механізму соціального замовлення та активній співпраці з Вінницьким міським територіальним центром соціального обслуговування і Вінницьким обласним центром соціальних служб, ГО не лише заповнюють прогалини в наданні допомоги, а й впроваджують інноваційні стандарти соціального супроводу, що гарантують особам з інвалідністю право на самореалізацію та незалежне проживання.





1. Моя Вінниця. У Вінниці запровадили соціальний супровід для працевлаштування людей з інвалідністю. *Новини Вінниці сьогодні – Головні події Вінницької області | Моя Вінниця.* URL: <https://www.myvin.com.ua/news/37372-u-vinnytsi-zaprovadyly-sotsialnyi-suprovid-dlia-pratsevlashtuvannia-liudei-z-invalidnistiu>.
2. Об'єднуємо зусилля з партнерами: поновлено Меморандум про співпрацю з ГО «Родина Кольпінга м. Вінниця». *Вінницький обласний центр соціальних служб.* URL: https://vin-ocssdm.com.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=731:ob-ednuemo-zusillya-z-partnerami-ponovleno-memorandum-pro-spivpratsyu-z-go-rodina-kolpinga-m-vinnitsya&catid=8&Itemid=108.
3. Понад 4300 послуг надали людям з порушеннями зору у Вінницькому терцентрі за рік. *Телеканал ВІТА ТБ.* URL: <https://vitatv.com.ua/misto/ponad-4300-posluh-nadaly-lyudyam-z>.
4. Соціальна підтримка ВПО з інвалідністю у Вінницькій громаді. *EU4CSOs EmpowerUA – Посилення залучення громадянського суспільства для розвитку соціальної сфери в Україні.* URL: <https://eu4csos.org/social-support-for-persons-with-disabilities-in-the-vinnytsia-community/>.
5. Як громадським об'єднанням, що надають соцпослуги людям з інвалідністю отримати підтримку з держбюджету?. *Новини – Єднання.* URL: <https://ednannia.ua/news/nashi-novini/12478-yak-gromadskim-ob-ednanniam-shcho-nadayut-sotsposlugi-lyudyam-z-invalidnistyu-otrimati-pidtrimku-z-derzhbyudzhetu-2>.





МАЛЯР ВІТАЛІЙ, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **ЦВІЛИЙ СЕРГІЙ**, к.е.н., доцент,

доцент кафедри туристичного, готельного та ресторанного бізнесу,
Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя

РОЗВИТОК САМООБСЛУГОВУВАННЯ У СФЕРІ ТУРИЗМУ

Одним із пріоритетних напрямів розробки повоєнної економічної моделі України є вдосконалення управління сферою послуг. Реалізація потенціалу сервісного сектору здатна стимулювати загальноекономічне зростання та стати вагомим чинником подолання наслідків кризи. Особливого значення набуває використання внутрішніх ресурсів розвитку сервісного бізнесу. Зокрема, галузь туризму як складова національної сфери послуг володіє значними резервами з задоволення потреб споживачів через розширення практик самообслуговування.

Актуальність розвитку самообслуговування зумовлена тим, що інтереси туристів, особливо у сфері активного відпочинку, мають специфічний характер і включають участь споживача в процесі отримання послуг. Самообслуговування в туризмі може реалізовуватися як у повністю автономній формі, так і з опорою на ресурси і сервіси, що надаються спеціалізованими організаціями. Розширення можливостей для самостійної організації активного дозвілля сприяє зростанню туристичної активності населення та забезпечує економічний і соціальний ефект.

Створення систем самообслуговування містить ініціативність та соціальну спрямованість сервісної діяльності, високу відповідальність й самодисципліну учасників, здатність до самоорганізації. Водночас ці вимоги можуть обмежувати масове впровадження самообслуговування в туризмі, адже активний відпочинок часто потребує відповідної кваліфікації та значних ресурсних витрат [1]. У зв'язку з цим найбільш перспективним напрямом розвитку масового активного туризму є поєднання самообслуговування з використанням інфраструктурних сервісів. Такий підхід створює умови для самостійного отримання туристами окремих видів послуг на основі вже сформованої матеріально-технічної бази.

Такі механізми функціонують у туристично-рекреаційній сфері. Зокрема, курортно-готельні комплекси виконують роль інфраструктурного забезпечення відпочинку, оскільки послуги розміщення створюють умови для задоволення ключових потреб туристів – лікувально-оздоровчих, пізнавальних, спортивних чи розважальних [2]. Якщо особа користується лише послугами проживання, а інші складові відпочинку організовує самостійно (відвідує культурні об'єкти, займається спортом, планує дозвілля), таку модель можна трактувати як систему індивідуального самообслуговування База – інфраструктурний комплекс. У цьому випадку готельні послуги забезпечують перебування туриста в дестинації, проте не виступають основною метою подорожі, оскільки ключовим мотивом є реалізація освітньої, спортивної, рекреаційної чи іншої





діяльності.

У сфері санаторно-курортного обслуговування інфраструктурні комплекси відіграють провідну роль в організації відпочинку. Сучасні готельно-курортні заклади можуть володіти розвиненою лікувально-оздоровчою, дозвіллевою та екскурсійною базою, що дає змогу туристам отримувати широкий спектр послуг без необхідності проявляти додаткову активність [4]. Натомість у видах туризму, орієнтованих на конкретну діяльність (мисливство, рибальство, автомобільні подорожі, спортивні змагання), ключове значення має особиста активність туриста, яка слугує основою розвитку самоорганізованих форм відпочинку.

Зацікавленість у певному виді діяльності не повинна нівелювати значення інфраструктурного забезпечення. Прагнення туристів до участі в змаганнях, тематичних заходах або інших активностях не означає, що комфортність умов перебування втрачає для них актуальність. Подібне твердження є хибним, оскільки навіть мотивовані учасники готові докладати зусиль для реалізації власних інтересів за умови, що організаційне середовище не створює надмірних труднощів. Якщо ж відпочинок супроводжується незручностями та потребує значних ресурсів для подолання перешкод, це може знизити привабливість і відштовхнути потенційних туристів від практик самообслуговування [3].

Отже, актуалізується необхідність пошуку оптимального балансу між рівнем автономності туриста та обсягом підтримки з боку сервісної інфраструктури. Доцільним є формування пропозиції, що охоплює весь спектр можливостей – від повністю самостійних форм організації відпочинку до максимально комфортних умов із комплексним сервісним супроводом. Одним із ефективних рішень є створення спеціалізованих інфраструктурних комплексів, які передбачають участь туриста в самообслуговуванні, проте не потребують повної автономії та залишаються доступними для широкого кола споживачів. Ці комплекси включають надання спеціалізованих сервісів для здійснення обраної діяльності: прокат спорядження, внутрішній транспорт, облаштовані зони для відпочинку, рибальства. У сегменті активного туризму інфраструктурні рішення виступають організаційно-технологічною основою функціонування систем самообслуговування, що створює умови для реалізації туристичної активності.

Такий підхід відкриває перспективи для державних і місцевих органів влади щодо розвитку туристичної сфери шляхом цілеспрямованого формування інфраструктурних комплексів. Водночас до цього процесу можуть бути залучені бізнес-структури, що сприятиме зменшенню бюджетного навантаження та розширенню можливостей розвитку господарської системи сервісної діяльності.

1. Маркетинг в туризмі : Навчальний посібник. / С. М. Цвілій, Т. С. Кукліна, В. М. Зайцева. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. 260 с.
2. Трусова Н.В., Цвілій С.М. Стійкий безпечний інноваційний розвиток у вітчизняній





територіальній туристичній дестинації. *Інтелект XXI*. 2023. №2.С. 42-50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2023-2.7>.

3. Цвілий С.М. Методологічний підхід до оцінювання інноваційних стимулів постконфліктному відновленні індустрії туризму. *Вісник ХНТУ*. 2023. № 3(86). С. 189-197. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.3.26..>

4. Charkina T., Pikulina O., Zadoja V., Tsviliy S. Improvement of the tourism industry management due to introduction of new trends and types of tourism. *Philosophy, economics and law review*. 2022. V. 2. №. 1. Pp. 108–117.





МАТАТ ВІКТОРІЯ, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **ІВАНЕНКО ВАЛЕНТИНА**, к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки, менеджменту, маркетингу та готельно-ресторанної справи Житомирський державний університет імені Івана Франка, м. Житомир

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

У сфері готельно-ресторанного бізнесу саме персонал є тим елементом, який безпосередньо формує кінцеву цінність послуги для споживача. На відміну від виробничих галузей, де результат значною мірою залежить від технологій, у сфері гостинності вирішальну роль відіграє людський фактор. Поведінка працівника, його зацікавленість у роботі, готовність взаємодіяти з клієнтом і вирішувати нестандартні ситуації визначають не лише рівень сервісу, але й загальне сприйняття закладу. Саме тому питання мотивації персоналу виходить за межі внутрішнього управління і стає одним із чинників конкурентоспроможності закладу.

Застосування класичних теорій мотивації у сфері гостинності дозволяє краще зрозуміти поведінку персоналу, проте їх механічне перенесення у практику не завжди є ефективним. Наприклад, забезпечення належного рівня оплати праці не гарантує високої віддачі, якщо працівник не відчуває визнання або не бачить перспектив розвитку. З іншого боку, орієнтація виключно на нематеріальні стимули без урахування базових потреб також не дає бажаного результату. Таким чином, мотивація у сфері гостинності набуває характеру динамічної рівноваги, де ефективність визначається не окремими інструментами, а узгодженістю їх застосування в конкретних організаційних умовах.

Особливу увагу слід приділити специфіці трудової діяльності у цій сфері. Робота часто пов'язана з інтенсивним спілкуванням, необхідністю швидко реагувати на запити клієнтів і дотримуватися стандартів обслуговування навіть у стресових ситуаціях. За таких умов зростає значення нематеріальних чинників, зокрема атмосфери в колективі та стилю керівництва. Працівник, який відчуває підтримку та справедливе ставлення, як правило, демонструє більш високий рівень відповідальності та ініціативності. У цьому контексті мотивація виконує не лише стимулюючу, а й регулятивну функцію, впливаючи на поведінкові моделі персоналу в процесі взаємодії з клієнтами.

Проблема плинності кадрів залишається однією з найбільш характерних для готельно-ресторанного бізнесу. Часті зміни персоналу негативно впливають на стабільність роботи підприємства та якість обслуговування. Водночас вони є індикатором недосконалості мотиваційної системи. Якщо працівники не бачать перспектив або не відчувають задоволення від роботи, вони швидко залишають робоче місце. У цьому контексті мотивація виконує не лише стимулюючу, але й утримуючу функцію [3].

У сучасних умовах все більшого значення набувають нематеріальні інструменти мотивації. Йдеться не лише про визнання чи похвалу, а й про формування певного середовища, у якому працівник відчуває свою значущість.





Це може проявлятися у відкритій комунікації, можливостях навчання, залученні до внутрішніх процесів підприємства. Такий підхід сприяє формуванню довгострокової зацікавленості у роботі.

Не менш важливим є використання сучасних підходів до оцінювання результатів праці. Чітке розуміння того, за що саме працівник отримує винагороду, підвищує прозорість системи мотивації. Водночас надмірна формалізація може мати і зворотний ефект, якщо вона не враховує реальні умови роботи. Тому важливо забезпечити баланс між стандартизацією та гнучкістю [1].

Окремо варто відзначити вплив зовнішніх умов на мотивацію персоналу. Сучасні виклики, зокрема нестабільна економічна ситуація та воєнний стан, змінюють пріоритети працівників. У таких умовах особливого значення набувають відчуття безпеки, стабільності та підтримки з боку роботодавця. Це змушує підприємства переглядати підходи до мотивації та більше уваги приділяти соціальним аспектам [2].

З метою узагальнення доцільно виокремити основні групи факторів, що впливають на мотивацію персоналу у готельно-ресторанному бізнесі:

- матеріальні – формують базову зацікавленість у роботі (оплата праці, премії, бонуси);
- нематеріальні – підтримують довгострокову мотивацію (визнання, розвиток, корпоративна культура);
- організаційні – визначають комфорт праці (умови та режим роботи);
- професійні – сприяють професійному зростанню (навчання, підвищення кваліфікації);
- психологічні – впливають на емоційний стан працівників (атмосфера в колективі).

Таким чином, мотивація персоналу у готельно-ресторанному бізнесі не може розглядатися як набір стандартних заходів. Це складна система, яка потребує врахування як внутрішніх особливостей підприємства, так і зовнішніх умов його функціонування. Ефективність мотивації значною мірою залежить від здатності керівництва адаптувати підходи до реальних потреб працівників.

1. Захарова Т. Стратегія управління кадровим потенціалом у готельно-ресторанному бізнесі. *Наукові записки Острозької академії*, 2025. URL: <https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/view/4355>
2. Канцур І., Пастух А. Управління персоналом готельно-ресторанних підприємств під час війни: збереження кадрів та мотивація. 2024. URL: <https://ir.dpu.edu.ua/entities/publication/a8b1745f-c191-4c65-87e4-4ad2306897c5>
3. Непочатенко В. Мотивація персоналу в готельному господарстві. *Економіка та суспільство*, 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/709>





МИХАЙЛИШИН ВАСИЛЬ, аспірант,
Науковий керівник – **ЛІСОВСЬКА ЛІДІЯ**, д.е.н., проф.,
професор кафедри менеджменту організацій,
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

ОПТИМІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: РІЛЬ СТЕЙКХОЛДЕРНОГО ПІДХОДУ

Сучасний стан розвитку туристичної галузі в Україні характеризується високою турбулентністю та невизначеністю через війну та впровадження воєнного стану, що значно впливає на структуру ринку, попит на туристичні послуги та фінансову стабільність підприємств. Турбулентність проявляється у зміні пріоритетів споживачів, коливаннях доходів і запитів, посиленні конкуренції, регуляторних трансформаціях та загрозах для безпеки бізнесу. У таких умовах особливої важливості набуває формування стратегій управління, які дозволяють адаптувати діяльність туристичних підприємств до екстремальних обставин та зберегти довгострокову життєздатність організацій.

Одним із перспективних напрямів оптимізації діяльності підприємств є застосування стейкхолдерно-орієнтованого підходу. Ця концепція передбачає системну інтеграцію інтересів ключових груп зацікавлених сторін у процес стратегічного планування та прийняття управлінських рішень. Для туристичного бізнесу до таких груп належать споживачі туристичних послуг, працівники та менеджмент підприємства, партнери та постачальники, органи державної влади і місцевого самоврядування, локальні громади, інвестори та фінансові установи. Врахування їхніх інтересів сприяє мінімізації стратегічних ризиків, підвищенню лояльності клієнтів, формуванню довгострокових партнерських зв'язків та зміцненню соціальної відповідальності [1-2].

У практичному вимірі оптимізація здійснюється через системну ідентифікацію стейкхолдерів, ранжування за ступенем впливу та зацікавленості, аналіз їхніх очікувань і потреб, розроблення політики взаємодії та комунікаційних стратегій, а також інтеграцію цих інтересів у стратегічні цілі підприємства [2-3]. Особливе значення стейкхолдерна стратегія набуває в умовах воєнного стану, коли фінансова стабільність і ефективність управління визначаються здатністю підприємства взаємодіяти з оточенням і адаптуватися до зовнішніх шоків [3]. У табл.1 обґрунтовано основні механізми реалізації стейкхолдерно-орієнтованого підходу в туристичних підприємствах, які сприяють підвищенню їх стійкості в умовах війни.

Таблиця 1. Основні механізми стейкхолдерно-орієнтованого підходу в туристичних підприємствах

Механізм	Опис	Інструменти / методи
Системна ідентифікація стейкхолдерів	Визначення ключових груп зацікавлених сторін	Матриця стейкхолдерів, інтерв'ю, опитування
Аналіз впливу та очікувань	Оцінка впливу кожної групи на діяльність підприємства	Рейтингова оцінка, SWOT-аналіз





Механізм	Опис	Інструменти / методи
Формування політики взаємодії	Розроблення принципів співпраці та партнерства	Кодекс взаємодії, корпоративні правила
Розробка комунікаційних стратегій	Побудова ефективного обміну інформацією	CRM-системи, соціальні мережі, платформи для зворотного зв'язку
Інтеграція стейкхолдерних інтересів	Включення інтересів у стратегічні цілі	Планування стратегічних ініціатив, KPI, бюджетування

Джерело: сформовано автором на основі [3-5]

Оптимізація діяльності підприємств у воєнний період передбачає не лише стабілізацію фінансових показників, але й підвищення організаційної гнучкості, ефективності комунікацій та партнерських відносин [4]. Застосування стейкхолдерного підходу дозволяє підприємствам більш ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, підтримувати лояльність клієнтів і партнерів, а також зміцнювати довіру та репутацію бренду [5] (див. табл. 2).

Таблиця 2. Практичні інструменти підвищення стійкості туристичних підприємств через стейкхолдерно-орієнтований підхід

Напрямок	Інструмент	Очікуваний ефект
Взаємодія зі споживачами	Онлайн-платформи, опитування, програми лояльності	Підвищення лояльності та задоволеності клієнтів
Робота з персоналом	Тренінги, внутрішні комунікаційні платформи	Мотивація та ефективність працівників
Партнерські мережі	Договірні відносини, спільні програми	Зміцнення коопераційних зв'язків
Взаємодія з владою та громадами	Консультації, участь у програмах підтримки	Підтримка локальної економіки та соціальна відповідальність
Інвестори та фінанси	Звітність, фінансове планування, аудит	Збереження фінансової стабільності та прозорості

Джерело: сформовано автором на основі [3-5]

З огляду на специфіку функціонування туристичних підприємств в умовах воєнного стану, для підвищення їхньої стійкості та ефективності доцільно застосовувати такі заходи:

- Активно інтегрувати стейкхолдерів у процес стратегічного планування, забезпечуючи врахування інтересів ключових груп зацікавлених сторін;
- Використовувати цифрові канали комунікації для ефективного обміну інформацією із клієнтами, партнерами та іншими стейкхолдерами;
- Забезпечувати прозорість фінансової діяльності та дотримання стандартів безпеки для персоналу, що сприяє зміцненню довіри та репутації підприємства;
- Розвивати партнерські мережі та залучати зовнішніх донорів і





інвесторів, що підвищує фінансову стабільність та можливості адаптації до зовнішніх шоків.

У підсумку, стейкхолдерно-орієнтований підхід є ефективним інструментом оптимізації діяльності туристичних підприємств в умовах воєнного стану, забезпечуючи їх стійкість, адаптивність та довгостроковий розвиток.

1. Silva Santisteban M. E. Stakeholder theory and the sustainable recovery of the tourism sector. *Atlantide: Ricerche Turistiche*. 2021. 12(3). DOI: 10.25145/j.atlantid.2021.12.03
2. Amado P. J., Machado J. P. Stakeholder analysis in hospitality management: an examination of tourism infrastructure reform and the impact on the workforce in Brazil. *Journal of Hospitality & Tourism Management*. 2023. 6(1), 11–21. DOI: 10.53819/81018102t4139
3. Задоя В. О., Чаркіна Т. Ю. Стратегічний менеджмент в туризмі: ключові аспекти. *Review of Transport Economics and Management*. 2023. 8(24), 72–80. DOI: 10.15802/rtem2022/277124
4. Arrosyid F., Nugraha A. S., Maulana H. Stakeholder Theory Approach in Strategic Management: A Critical Review and Practical Implications. *Brawijaya International Journal of Management and Technology*. 2023. 6(1), 1–15. DOI: 10.55606/bijmt.v6i1.6630
4. Sharma N., Nitivattananon V., Tsusaka T. W., Pandey R. An Application of the Stakeholder Theory and Proactive Reactive Disaster Management Principles to Study Climate Trends, Disaster Impacts, and Strategies for the Resilient Tourism Industry in Pokhara, Nepal. *International Journal of Sustainable Development and Planning*. 2023. 19(4), 523–537. DOI: 10.18280/ijstdp.190411





МУРАВЙОВА ДАР'Я, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **ІВАНЕНКО ВАЛЕНТИНА**, к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки, менеджменту, маркетингу та готельно-ресторанної справи Житомирський державний університет імені Івана Франка, м. Житомир

ВІДПОВІДАЛЬНЕ СПОЖИВАННЯ У ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сучасний розвиток ресторанного господарства відбувається під впливом глобальних трансформацій, пов'язаних із необхідністю переходу до моделей сталого розвитку. Однією з ключових складових цього процесу є відповідальне споживання, яке передбачає раціональне використання ресурсів, мінімізацію негативного впливу на довкілля та формування екологічно свідомої поведінки споживачів. Заклади ресторанного господарства виступають важливими суб'єктами впливу на споживчі практики, оскільки саме в них відбувається значна частина кінцевого споживання харчових продуктів. У цьому контексті впровадження принципів відповідального споживання є не лише соціальною необхідністю, але й економічно обґрунтованим рішенням [2].

Відповідальне споживання у сфері ресторанного бізнесу охоплює комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію використання ресурсів, зменшення обсягів відходів, підвищення ефективності виробничих процесів та формування культури раціонального споживання серед клієнтів. Однією з найбільш актуальних проблем є значні обсяги харчових відходів. За даними Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН, приблизно третина всіх вироблених у світі харчових продуктів втрачається або не споживається, що створює суттєве навантаження на довкілля та економіку [3]. У закладах ресторанного господарства втрати виникають як на етапі приготування їжі, так і на етапі її споживання, що обумовлює необхідність впровадження ефективних систем управління запасами та контролю порцій.

Важливим напрямом реалізації принципів відповідального споживання є оптимізація меню та вдосконалення системи планування виробництва. Використання сучасних аналітичних інструментів дозволяє прогнозувати попит, визначати найбільш популярні страви та уникати надлишкового виробництва. Такий підхід сприяє не лише скороченню відходів, а й підвищенню рентабельності діяльності підприємства. Крім того, впровадження концепції «zero waste» передбачає максимальне використання всіх складових продукту, що дозволяє зменшити втрати та підвищити ефективність використання ресурсів.

Суттєве значення має також використання локальних і сезонних продуктів. Такий підхід забезпечує скорочення транспортних витрат, зменшення вуглецевого сліду та підтримку місцевих виробників. Використання локальної сировини сприяє підвищенню якості продукції та формуванню унікальної гастрономічної пропозиції закладу. У наукових





дослідженнях зазначається, що орієнтація на локальні продукти є важливим елементом сталого розвитку сфери гостинності [4].

Цифровізація ресторанного бізнесу відкриває нові можливості для реалізації принципів відповідального споживання. Використання автоматизованих систем обліку, електронних меню, мобільних додатків та систем прогнозування попиту дозволяє більш ефективно управляти ресурсами та зменшувати втрати. Зокрема, цифрові рішення сприяють точнішому плануванню закупівель, оптимізації логістичних процесів та зниженню рівня надлишкових запасів. Це є особливо важливим у контексті підвищення ефективності діяльності підприємств ресторанного господарства [1].

Не менш важливим є екологічний аспект діяльності закладів ресторанного господарства. Використання екологічно безпечних матеріалів, скорочення використання одноразового пластику, впровадження систем сортування та переробки відходів є невід'ємними складовими відповідального споживання. Такі заходи сприяють зменшенню негативного впливу на довкілля та формуванню позитивного іміджу підприємства. Крім того, екологічна відповідальність стає важливим фактором конкурентоспроможності, оскільки сучасні споживачі все більше звертають увагу на екологічні характеристики продукції та послуг.

Важливу роль у формуванні відповідального споживання відіграє персонал закладу. Працівники повинні бути обізнаними щодо принципів сталого розвитку, раціонального використання ресурсів та екологічної відповідальності. Водночас значення має комунікація з клієнтами, яка дозволяє формувати свідоме ставлення до споживання та заохочувати відповідальні практики. Наприклад, інформування про можливість вибору порцій, використання багаторазових матеріалів або участь у програмах зменшення відходів може суттєво вплинути на поведінку споживачів.

З метою узагальнення основних напрямів відповідального споживання доцільно виділити основні складові відповідального споживання у закладах ресторанного господарства:

- раціональне використання ресурсів - оптимізація меню, контроль порцій, зменшення залишків;
- зменшення відходів – впровадження концепції zero waste, сортування та переробка;
- використання локальних продуктів – сезонна сировина, підтримка місцевих виробників;
- екологічні рішення – мінімізація пластику, використання екоупаковки;
- цифрові технології – автоматизація обліку, прогнозування попиту.

Таким чином, відповідальне споживання у закладах ресторанного господарства є комплексним напрямом розвитку, що поєднує економічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності підприємства. Його впровадження





сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, зменшенню негативного впливу на довкілля та формуванню позитивного іміджу закладу. У сучасних умовах відповідальне споживання виступає важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу та їх відповідності міжнародним стандартам сталого розвитку.

1. П'ятницька Н. О. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 584 с. URL: <https://kipt.com.ua/wp-content/uploads/2019/10/%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F-%D0%BE%D0%B1%D1%81%D1%83%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D1%83-%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%B0%D1%85-%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE-%D0%B3%D0%BE%D1%81%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0.pdf>
2. UNEP (United Nations Environment Programme). Sustainable Consumption and Production: A Handbook for Policymakers. Paris: United Nations Environment Programme, 2015. URL: <https://wedocs.unep.org/items/f1dc1cde-7992-4dba-9853-15fcedf8f655>
3. FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations). Global Food Losses and Food Waste – Extent, Causes and Prevention. Rome: FAO, 2011. URL: <https://www.fao.org/3/mb060e/mb060e.pdf>
4. Buhalis D., Darcy S. Accessible Tourism: Concepts and Issues. Bristol: Channel View Publications, 2011. 384 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/235993170_Accessible_Tourism_Concepts_and_Issues





НЕЗДОЙМІНОВ СЕРГІЙ,

к.е.н., доцент кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу,

ЛУЦЕНКО ОЛЕКСАНДРА, здобувач вищої освіти

Одеський національний економічний університет, м. Одеса

НАПРЯМИ МІЖГАЛУЗЕВОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ КООПЕРАЦІЇ СПОРТИВНОГО ТАБОРУ «ЕКОНОМІСТ»

Актуальність розробки заходів територіальної кооперації рекреаційно-туристичних підприємств в умовах подолання військових наслідків та відбудови туристичного ринку набуває важливе значення. Територіальна міжгалузева кооперація є дієвим інструментом управління та прогнозування діяльності рекреаційного закладу розміщення.

Територіальна кооперація в туризмі – це об'єднання місцевих суб'єктів бізнесу (закладів гостинності, туроператорів, виробників сувенірів, гідів, музейних установ) у межах певної території для створення спільного, конкурентоспроможного турпродукту, підвищення якості послуг та розвитку бізнесу. Вона часто реалізується через туристичні кластери, посилюючи синергію та ефект масштабу. Українські науковці розглядають механізм формування моделі територіально-виробничої кооперації підприємств регіонального ринку туризму, діяльність стратегічних альянсів та туристичних кластерів, мережеві взаємодії суб'єктів туристичної галузі, пропонують організаційно-економічні засади процесу кооперації у цієї сфері [1; 2].

Узагальнюючи наукові підходи дослідників, можемо визначити основні аспекти та переваги міжгалузевої територіальної кооперації:

1. Формування кластерів: створення територіальних об'єднань для розвитку локального туризму, зокрема гастрономічного, культурного-пізнавального чи екологічного.
2. Розробка інтегрованого комплексного туристичного продукту: об'єднання зусиль суб'єктів територіального ринку дозволяє створювати пакети послуг, що задовольняють різноманітні інтереси туристів.
3. Спільний маркетинг: ефективне просування території як єдиної дестинації, що підвищує пізнаваність та приваблює більше відвідувачів.
4. Економічний розвиток: сприяє підвищенню якості життя, створенню робочих місць у сфері туризму та самозайнятості населення в громадах.
5. Інфраструктура: розвиток сучасної туристичної інформаційної інфраструктури та доступ до ресурсів.

Географічне розташування спортивного табору Одеського національного економічного університету «Економіст» - 60 км від міста Одеси та 27 км від міста Білгород - Дністровський, який є центром місцевої територіальної громади. Для рекреаційного закладу СТ «Економіст», привабливість розташування на морському узбережжі, наявність певної ресурсної бази розміщення вже забезпечує мінімальний рівень послуг щодо задоволення потреб споживачів. У той же час, перелік додаткових послуг табору





обмежений. Для підвищення ефективності господарської діяльності в умовах повоєнного відновлення та її диверсифікації, можливо запропонувати кооперацію з туристичними підприємствами Білгород - Дністровської територіальної громади на ринку екскурсійних послуг.

Потенційними партнерами територіальної кооперації СТ «Економіст» можуть бути комунальні підприємства «Аккермантурінвест», «Фортеця» та Білгород-Дністровський краєзнавчий музей, що надає можливості організації співробітництва у сфері екскурсійної діяльності за основними локаціями, які приваблюють туристів, а саме: фортифікаційна споруда «Білгород-Дністровська фортеця» та археологічний розкоп античного міста «Городище Тіра» – національні пам'ятки історії та культури. Значним екскурсійним потенціалом для розвитку партнерства володіє Білгород-Дністровський краєзнавчий музей, колекція якого налічує біля 84 тисяч одиниць зберігання, включаючи предмети археології, історично – побутові, нумізматики та твори мистецтва [3].

Голова Державного агентства розвитку туризму України Наталя Табака у доповіді на «Global Tourism Forum 2025» наголосила: «Україна сьогодні відбудовує не лише міста, а й саме поняття місця. Наші громади створюють новий зміст приналежності – через культуру, інновації та людяність. Туризм для нас – це не просто про подорожі. Це спосіб відновити зв'язок людини з територією, її пам'яттю та ідентичністю» [4].

Отже, організація надання екскурсійних послуг для відпочиваючих у СТ «Економіст» на засадах територіальної кооперації сприяє розвитку інфраструктури інформаційного культурного середовища та підвищенню доходів за рахунок додаткових послуг, що не потребує великих капіталовкладень і має важливе значення для повоєнного відновлення сфери рекреації та туризму, допоможе диверсифікувати власну господарську діяльність закладу розміщення. Керівництву табору необхідно сформувати дієвий механізм територіально-виробничої кооперації СТ «Економіст» з вищезгаданими комунальними установами Білгород - Дністровської місцевої громади, розглянути інші перспективи та можливості кластерного співробітництва з підприємствами сфери туризму.

1. Шикіна, О., Нижниченко, Я., Ремігайло, І. (2024). Організаційно-економічні засади дослідження процесу кооперації у сфері туризму. Економіка та суспільство, (69). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-39>
2. Костинець В. В. (2025). Мережеві взаємодії як чинник розвитку підприємництва на ринку туристичних послуг. URL: <https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/08/8.25. topic Valeriia-Kostynets-363-371.pdf>
3. Паспорт міста Білгорода-Дністровського 2024 рік. URL: <https://bdmr.gov.ua/pages/235916-pasport-mista-bilgoroda-dnistrovskogo-2024-rik>
4. Україна представила свій досвід трансформації туризму у Брюсселі (2025). URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/ukrayina-predstavila-sviy-dosvid-transformaciyi-turizmu-u-bryusseli>





ОСКОМА ОЛЕНА, к.е.н., доцент кафедри менеджменту та фінансів
МЕЮС МАРГАРИТА, здобувач вищої освіти
ННІ Український державний хіміко-технологічний університет,
УДУНТ, м. Дніпро

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИЙ СЕКТОР У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ В УМОВАХ КРИЗИ

Сучасні кризові явища, зокрема економічна нестабільність, воєнні дії та глобальні трансформації, суттєво впливають на функціонування регіональної економіки. У цих умовах особливого значення набуває готельно-ресторанний сектор як важливий елемент сфери послуг, що забезпечує зайнятість населення, формує доходи місцевих бюджетів та сприяє розвитку територій.

Готельно-ресторанний бізнес відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку регіонів, оскільки поєднує економічні, соціальні та інфраструктурні функції. З одного боку, він генерує фінансові потоки, стимулює розвиток суміжних галузей (транспорт, торгівля, туризм), а з іншого – створює робочі місця та підвищує якість життя населення.

За даними державної статистики та галузевих аналітичних звітів, у 2022 році обсяги діяльності готельно-ресторанного бізнесу в Україні скоротилися більш ніж на 30–40% порівняно з довоєнним періодом. Проте у 2023–2024 роках спостерігається поступове відновлення: обороти ресторанного сектору зросли приблизно на 15–25%, а заповнюваність готелів у відносно безпечних регіонах досягла 50–70% від довоєнного рівня.

Особливо помітною є регіональна диференціація розвитку. У центральних та західних регіонах відбулося часткове зростання попиту за рахунок внутрішньої міграції. У великих містах рівень завантаженості готелів у 2024–2025 роках коливається в межах 60–75%, тоді як у прифронтових регіонах він залишається значно нижчим.

Ресторанний бізнес демонструє високу адаптивність. Частка закладів, що впровадили доставку або онлайн-сервіси, перевищує 70%, що стало ключовим фактором виживання у кризових умовах. Крім того, відзначається зростання сегменту швидкого харчування та демократичних форматів, що відповідає зниженню купівельної спроможності населення.

Готельно-ресторанний сектор відіграє важливу роль у забезпеченні сталого розвитку регіонів, оскільки:

- формує до 3–5% зайнятості у сфері послуг у окремих регіонах;
- забезпечує мультиплікативний ефект для суміжних галузей;
- сприяє розвитку малого та середнього бізнесу.

Водночас галузь стикається з рядом викликів:

- зростання витрат на енергоносії (у 2023–2024 роках – на 20–40%);
- кадровий дефіцит через міграцію населення;
- зниження платоспроможності клієнтів.

У відповідь підприємства активно впроваджують антикризові та





інноваційні стратегії: оптимізацію витрат, автоматизацію процесів, використання локальних ресурсів та розвиток гнучких бізнес-моделей.

Дослідження підтверджують, що готельно-ресторанний бізнес є важливою складовою економіки та сприяє розвитку суміжних галузей, зайнятості населення та сфери послуг та дозволяє оцінити динаміку основних показників функціонування колективних засобів розміщення та визначити їхній вплив на розвиток туристичної галузі. Готельний бізнес є соціально організованим сервісом, що задовольняє потреби клієнтів у відпочинку, харчуванні, житлі, охороні здоров'я та культурних розвагах. Засоби розміщення в кожній групі можуть відрізнятися залежно від країни, й окремі види розміщення, наявні в одній країні, можуть бути відсутні в інших. В Україні найпоширенішими колективними засобами розміщення є готелі та аналогічні заклади [2].

Крім того, туристична та готельна індустрія має виражений мультиплікативний ефект, оскільки стимулює розвиток торгівлі, транспорту та інших секторів економіки. В умовах кризи готельно-ресторанний сектор зазнає значного впливу зовнішніх факторів. Зокрема, серед основних викликів виділяють зростання витрат на енергоносії, дефіцит трудових ресурсів та зміну споживчої поведінки. Одночасно з цим підприємства змушені адаптуватися до нових умов шляхом впровадження цифрових технологій, автоматизації процесів та диверсифікації послуг.

Важливим аспектом є трансформація бізнес-процесів у сфері гостинності. Дослідники підкреслюють, що сучасні стратегії розвитку повинні бути гнучкими та адаптивними, враховувати потреби споживачів і сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Водночас ефективне функціонування готельно-ресторанного бізнесу неможливе без взаємодії з туристичною галуззю, оскільки ці сектори є взаємозалежними та тісно пов'язаними між собою.

Разом із тим, розвиток готельно-ресторанного сектору стримується рядом факторів, серед яких кадрові проблеми, зниження платоспроможного попиту та вплив військових дій. У таких умовах особливого значення набуває антикризове управління, спрямоване на забезпечення стійкості підприємств та їх адаптацію до змінного середовища.

Незважаючи на складні умови, готельно-ресторанний сектор має значний потенціал для відновлення та розвитку. Зокрема, наголошується, що розвиток туризму та готельного бізнесу може сприяти економічному зростанню, створенню нових робочих місць та активізації регіонального розвитку.

Сучасний розвиток готельно-ресторанного бізнесу також значною мірою залежить від впровадження цифрових технологій, зокрема онлайн-бронювання, CRM-систем та автоматизації обслуговування клієнтів.

Важливим чинником конкурентоспроможності є здатність підприємства швидко адаптуватися до змін ринкового середовища та впроваджувати інноваційні підходи до організації сервісу.

Крім того, зростає роль екологічної та соціальної відповідальності бізнесу,





що формує позитивний імідж підприємства та підвищує лояльність клієнтів.

В умовах кризи спостерігається трансформація діяльності підприємств готельно-ресторанного сектору. Основними тенденціями є оптимізація витрат, цифровізація послуг, розвиток доставки, переорієнтація на внутрішнього споживача та адаптація до змін попиту. Значна частина підприємств змушена впроваджувати антикризові стратегії, спрямовані на збереження конкурентоспроможності та забезпечення фінансової стійкості.

Важливим аспектом є впровадження принципів сталого розвитку, які передбачають раціональне використання ресурсів, екологічну відповідальність та соціальну орієнтованість бізнесу. Зокрема, підприємства впроваджують енергоефективні технології, зменшують харчові відходи, використовують локальні продукти та підтримують місцеві громади.

Разом із тим, розвиток готельно-ресторанного сектору стримується рядом проблем, серед яких зниження платоспроможності населення, нестабільність ринку, дефіцит інвестиційних ресурсів та кадрові проблеми. Це потребує активної державної підтримки, створення сприятливого бізнес-клімату та стимулювання інновацій.

Для підприємств сфери гостинності антикризове управління набуває особливого значення, що вимагає чітко визначених термінів і методологічного підходу для ефективного вибору необхідних засобів з наявного арсеналу антикризових методів [1].

Отже, готельно-ресторанний сектор є важливим чинником забезпечення сталого розвитку регіонів навіть в умовах кризи. Його адаптивність, здатність до інновацій та інтеграція у регіональну економіку визначають перспективи подальшого розвитку та відновлення економіки.

Таким чином, готельно-ресторанний сектор демонструє здатність до адаптації та поступового відновлення навіть в умовах глибокої кризи. Його розвиток є важливим чинником забезпечення економічної стабільності регіонів, створення робочих місць та формування передумов для сталого розвитку.

1. Кіш Г. В. Особливості менеджменту готельних підприємств в умовах кризових ситуацій. Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць; за ред.: В.В. Коваленко (голов. ред.). (ISSN 2409-9260). Одеса: Одеський національний економічний університет. 2025. № 6 (331). С. 103-110. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-6-331-103-110>

2. Носирев, О. (2024). Розвиток готельного та туристичного бізнесу: пріоритети та перспективи. Економіка та суспільство, (63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-38>





ПИЛИПЕНКО О.Є., доктор історичних наук, професор,
професор кафедри гуманітарних дисциплін,
Національний університет харчових технологій, м. Київ

РЕГІОНАЛЬНА ПОЛІТИКА УРЯДУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ З РОСІЙСЬКОЮ ФЕДЕРАЦІЄЮ

12 грудня 2025 р. Кабінет міністрів України прийняв постанову № 1686 «Про внесення змін до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки». За цією постановою були внесені зміни до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. Оновлення стосувалися розмежування регіонів за типами (зокрема, тимчасово окуповані), забезпечення їхнього відновлення, підтримки бізнесу, страхування воєнних ризиків та збереження національної ідентичності. Оновлена Державна стратегія регіонального розвитку (ДСРР) на 2021-2027 рр. територіально орієнтована, враховує виклики сьогодення та завдання євроінтеграції, спирається на реальні потреби регіонів та громад [1]. Це важливий крок з наближення державної регіональної політики до основних засад Європейського Союзу.

Зміни до Державної стратегії регіонального розвитку - результат спільної роботи місцевих і регіональних влад, асоціацій органів місцевого самоврядування, експертної спільноти та громадянського суспільства, яких згуртувало Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури. Правовою базою для розробки Державної стратегії стали закони України: «Про засади державної регіональної політики», «Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території України», «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб», «Про компенсацію за пошкодження та знищення окремих категорій об'єктів нерухомого майна внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України» та інші.

Стратегія визначила генеральний вектор сталого розвитку регіонів та розроблена відповідно до Цілей сталого розвитку України до 2030 р., затверджених Указом Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722 [2]. Оновлення Державної стратегії зумовлено необхідністю врахування: наслідків повномасштабної війни РФ проти України та їх впливу на територіальні громади та регіони, підвищення ролі безпеки та стійкості до зовнішніх чинників; набуття Україною статусу кандидата на членство в ЄС; рекомендацій Організації економічного співробітництва та розвитку щодо необхідності оновлення Стратегії для забезпечення її зв'язку з процесом відновлення України; необхідністю внесення змін до Закону України «Про засади державної регіональної політики», який визначив основні економічні, правові, соціальні, екологічні, гуманітарні та організаційні засади державної регіональної політики як складової частини внутрішньої політики України, встановив особливості відновлення регіонів та





територій, що постраждали внаслідок збройної агресії проти України [3].

Реалізація державної регіональної політики на період до 2027 р. здійснюється на основі комплексного територіального підходу з урахуванням соціальних, просторових, безпекових, екологічних та економічних особливостей. Повномасштабна збройна агресія російської федерації проти України 24 лютого 2022 р. призвела до тимчасової окупації частини території України, значних руйнувань інфраструктури і природних екосистем, мільйонів вимушених переселенців та рекордного падіння економіки України. Перед нашою державою виникли нові виклики:

1. Депопуляції населення внаслідок вимушеної міграції, бойових дій, окупації та терористичних актів російської федерації;
2. Структурні зміни в економіці, втрата експортного потенціалу регіонів;
3. Знищення інфраструктури внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією російської федерації та невідповідність інфраструктури актуальним потребам економіки;
4. Руйнування транспортно-логістичних потоків;
5. Тимчасова окупація територій та втрата влади на місцевому рівні [3, с. 193]. Військова агресія російської федерації несе найбільші виклики для формування людського капіталу в Україні, оскільки руйнує його демографічну основу. Масштаби руйнувань житлових будівель перевищують обсяги усього нового житла, введенного в експлуатацію за останні сім років, від бомбардувань та обстрілів постраждали заклади освіти та охорони здоров'я.

Повномасштабна збройна агресія російської федерації проти України спричинила скорочення економіки України. Аграрний сектор зазнав найвагоміших втрат. Найбільша частка збитків агросектору - через знищення та пошкодження сільгосподарської техніки. Серйозних втрат зазнала інфраструктура для зберігання виробленої сільськогосподарської продукції. Іншим вагомим фактором деіндустріалізації східних регіонів стала релокація підприємств у більш безпечні західні регіони або за кордон. Спостерігається низький рівень завантаження малого бізнесу в країні. Втрата економічного потенціалу регіонів, які наближені до лінії фронту або перебувають під окупацією, відразу відобразилась на експорті України. Після 2022 р. відбулось зменшення обсягів товарного експорту з України на 35,2%, зокрема, внаслідок кардинального порушення морської логістики, через блокаду морських портів росією. Війна має значний негативний вплив на роботу української енергетичної галузі. Внаслідок масованих ракетних атак значна частина енергетичної інфраструктури була зруйнована. Техногенна катастрофа впливає на систему зрошення полів, а також спричиняє перебої в роботі Запорізької АЕС. Збройна агресія російської федерації проти України не лише суттєво змінила територіальну структуру економіки України, але і зумовила процеси переорієнтації транспортно-логістичних маршрутів [4, с. 27-28].

Відповідно до Положення про Міністерство розвитку громад, територій та





інфраструктури України, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 30 червня 2015 р. № 460 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 17 грудня 2022 р. № 1400), Мінвідновлення є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну регіональну політику, розвиток місцевого самоврядування, територіальної організації влади та адміністративно-територіального устрою. На думку дослідника Є. І. Качмарського, головним завданням даного відомства є відновлення регіонів, територій та інфраструктури, що постраждали внаслідок збройної агресії РФ проти України, формування ефективної системи інституційного забезпечення реалізації державної регіональної політики і формування спроможних територіальних громад [5, с. 38].

Стратегічною метою державної регіональної політики до 2027 р. є посилення соціально-гуманітарної, економічної, просторової згуртованості України, зростання рівня безпеки і добробуту її громадян шляхом забезпечення потреб регіонів та територіальних громад у відновленні інфраструктури та модернізації економіки, ефективного використання внутрішнього потенціалу територій, розвитку системи демократичного, децентралізованого та інклюзивного багаторівневого врядування. Пріоритетами регіонального розвитку на період до 2027 р. є: створення безпечових та соціально-економічних умов для повернення українців в регіони та територіальні громади; відновлення та розвиток інфраструктури на принципах підзвітності, сталості, інклюзивності, енергоефективності, стійкості до безпечових загроз, розвиток інституційної спроможності органів місцевого самоврядування на регіональному та місцевому рівні у сферах стратегічного планування, проектного менеджменту, цифровізації, відновлення підприємницької діяльності та зростання економіки на основі внутрішнього потенціалу територій; розвиток міжмуніципального та міжрегіонального співробітництва.

1. Постанова Кабінету міністрів України від 12 грудня 2025 р. № 1686 «Про внесення змін до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1686-2025-%D0%BF#Text>.
2. Указ Президента України від 30 вересня 2019 року № 722 Про цілі сталого розвитку на період до 2030 р. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825>; Уряд затвердив зміни до Державної стратегії регіонального розвитку. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. 13 серпня 2024 року / <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-zatverdyyv-zminy-do-derzhavnoi-stratehii-rehionalnoho-rozvytku>
3. Черевань І., Бородін І. Перспективи зрушення регіонального розвитку в умовах воєнних викликів. *Наукові перспективи*. № 1 (31). 2023. С. 190-199. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-1\(31\)-190-199](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-1(31)-190-199)
4. Іщук, С. Економіка регіонів України в умовах повномасштабної війни: новітні тенденції. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. №3. 2023. С. 25-33. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-03-24-33>
5. Качмарський, Є.І. Регіональна політика в умовах військового стану в Україні. *Політичне життя*. (Лют 2024). С. 37-43. DOI: <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2023.4.5>.





РОЇК ОКСАНА, к.е.н, доцент, доцент кафедри туризму,
національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО У ФОРМУВАННІ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

Функціонування туристичного бізнесу в сучасних умовах характеризується високою залежністю від стабільності та достатності ресурсного забезпечення, яке визначає можливості підприємств щодо підтримки операційної діяльності, формування конкурентних переваг та реалізації стратегічних напрямів розвитку [1]. У період структурних трансформацій економіки, посилення ризиків та обмеженості інвестиційних можливостей проблема формування стійкої системи ресурсного забезпечення туристичного бізнесу набуває особливої актуальності.

Ресурсне забезпечення туристичного бізнесу доцільно розглядати як комплексну систему економічних відносин, управлінських механізмів і джерел залучення ресурсів, що забезпечують безперервність функціонування підприємств та їх адаптацію до змін зовнішнього середовища. Така система формується під впливом макроекономічних, інституційних та ринкових факторів, серед яких ключову роль відіграють доступ до фінансових ресурсів, стан інфраструктури, рівень розвитку людського капіталу та якості управлінських рішень. Водночас обмеженість бюджетного фінансування, характерна для економік перехідного типу, ускладнює реалізацію масштабних проєктів у туристичній сфері, що зумовлює необхідність пошуку альтернативних механізмів ресурсного забезпечення [2, с. 56].

Одним із найбільш ефективних інструментів узгодження економічних інтересів держави та бізнесу виступає публічно-приватне партнерство, яке забезпечує можливість поєднання фінансових, організаційних та управлінських потенціалів різних суб'єктів [3]. У межах такого підходу держава виконує роль інституційного гаранта стабільності та передбачуваності умов господарювання, тоді як приватний сектор забезпечує мобільність інвестиційних ресурсів, інноваційність управлінських рішень та підвищення ефективності використання активів. Синергія зазначених складових створює передумови для формування більш стійкої та диверсифікованої системи ресурсного забезпечення туристичного бізнесу [4].

Особливого значення публічно-приватне партнерство набуває у контексті фінансово-економічного забезпечення підприємств туристичної сфери. Інвестиційні проєкти у туризмі, як правило, характеризуються значною капіталомісткістю та тривалим періодом окупності, що стримує активність приватних інвесторів у разі відсутності додаткових гарантій або механізмів зниження ризиків. Використання партнерських моделей дозволяє забезпечити більш раціональний розподіл фінансового навантаження, зменшити інвестиційну невизначеність та підвищити привабливість галузі для бізнесу. У результаті ресурсне забезпечення підприємств отримує додаткові джерела стабілізації та розвитку [5].

Інфраструктурна складова ресурсного забезпечення туристичного бізнесу





також тісно пов'язана з механізмами партнерської взаємодії. Розвиток туристичної інфраструктури, модернізація об'єктів розміщення, транспортної та рекреаційної бази потребують значних інвестиційних ресурсів, які в умовах обмеженого бюджетного фінансування не можуть бути забезпечені виключно державними інструментами [6]. Публічно-приватне партнерство створює можливості для реалізації довгострокових проєктів, орієнтованих на підвищення якості туристичних послуг та формування конкурентоспроможних дестинацій.

Не менш важливим напрямом є кадровий вимір ресурсного забезпечення, оскільки якість людського капіталу безпосередньо визначає рівень сервісу та ефективність діяльності туристичних підприємств. У сучасних умовах спостерігається потреба у постійному оновленні професійних компетентностей, адаптації персоналу до цифрових технологій та нових моделей взаємодії зі споживачами. Партнерські механізми між державними інституціями, освітніми закладами та бізнесом сприяють формуванню системи підготовки та розвитку кадрів, узгодженої з потребами ринку [4].

Суттєвої трансформації зазнає і інформаційно-технологічна складова ресурсного забезпечення туристичного бізнесу. Розвиток цифрових платформ, систем управління потоками туристів, електронних сервісів та аналітичних інструментів стає визначальним фактором конкурентоспроможності підприємств. Участь держави у створенні нормативно-правових та інституційних передумов цифровізації, у поєднанні з інноваційним потенціалом приватного сектору, дозволяє прискорити модернізаційні процеси та підвищити ефективність управління [3; 5]. Вплив механізмів публічно-приватного партнерства на ресурсне забезпечення туристичного бізнесу подано у табл. 1.

Таблиця 1. Вплив механізмів публічно-приватного партнерства на ресурсне забезпечення туристичного бізнесу

Складова ресурсного забезпечення	Проблеми функціонування туристичного бізнесу	Механізми публічно-приватного партнерства	Очікувані економічні ефекти
Фінансово-інвестиційна	Обмеженість інвестиційних ресурсів, високі ризики капіталовкладень, тривалий період окупності проєктів	Спільне фінансування проєктів, гарантійні інструменти держави, концесійні моделі	Підвищення інвестиційної активності, зниження фінансових ризиків, стабілізація грошових потоків
Інфра-структурна	Зношеність матеріально-технічної бази, недостатній рівень розвитку туристичної інфраструктури, диспропорції регіонального розвитку	Реалізація інфраструктурних проєктів, довгострокові угоди, координація інвестиційних програм	Модернізація інфраструктури, підвищення якості послуг, зростання туристичної привабливості територій
Кадрова	Дефіцит кваліфікованих кадрів, невідповідність компетентностей	Партнерство з освітніми установами, спільні	Формування людського капіталу, підвищення





Складова ресурсного забезпечення	Проблеми функціонування туристичного бізнесу	Механізми публічно-приватного партнерства	Очікувані економічні ефекти
	потребам ринку, міграція персоналу	програми підготовки та стажування, професійна сертифікація	продуктивності праці, покращення якості сервісу
Інформаційно-технологічна	Низький рівень цифровізації, обмежений доступ до інноваційних технологій, фрагментованість інформаційних систем	Створення цифрових платформ, розвиток інформаційних систем управління, підтримка інноваційних проєктів	Підвищення ефективності управління, оптимізація бізнес-процесів, розширення ринкових можливостей
Інституційна	Регуляторні бар'єри, нестабільність умов господарювання, недостатній рівень координації між суб'єктами	Формування сприятливого нормативного середовища, координація стратегій розвитку, узгодження економічних інтересів	Зниження трансакційних витрат, підвищення передбачуваності середовища, зміцнення економічної стійкості

Джерело: сформовано автором на основі [3-5]

Таким чином, публічно-приватне партнерство виступає не лише інвестиційним або організаційним інструментом, але й системоутворюючим механізмом формування ресурсного забезпечення туристичного бізнесу. Його застосування дозволяє забезпечити стабільність фінансових потоків, модернізацію інфраструктури, розвиток людського капіталу та впровадження інноваційних технологій. У стратегічній перспективі ефективне використання моделей партнерської взаємодії сприятиме підвищенню адаптивності туристичних підприємств, зміцненню їх економічної стійкості та формуванню передумов довгострокового розвитку галузі.

1. Карпенко Ю. Публічно-приватне партнерство як драйвер повоєнного відновлення туристичної інфраструктури України. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025. Т. 346, № 5. С. 520–528. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-75>.
2. Hall C. M. Tourism and public policy: Perspectives on governance and resource allocation. London: Routledge, 2011. 368 p.
3. Панасюк В. І., Арбузова Т. В. Публічно-приватне партнерство у сфері туризму як чинник соціально-економічного розвитку сільських територій. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 8. С. 54–61. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.8.54>.
4. Хитра О. Синергія публічно-приватного партнерства як запорука ефективного функціонування рекреаційно-туристичної сфери у контексті сталого розвитку регіонів. Економіка та суспільство. 2022. № 43. С. 43–52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-43>.
5. Сем'янчук П., Березівська О., Дидів І., Лісовський І., Нестерук А. Формування фінансового механізму державно-приватного партнерства у сфері туризму в умовах воєнного стану. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2023. Т. 6, № 53. С. 348–362. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptive.6.53.2023.4225>.





РОМАНЮК ІРИНА, д.е.н., професор,
професор кафедри туризму та економіки,
ГАРКУША ВЛАДИСЛАВ, здобувач вищої освіти
Криворізький державний педагогічний університет, м. Кривий Ріг

ОЦІНКА РЕКРЕАЦІЙНИХ РЕСУРСІВ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ РЕГІОНАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Рекреаційні ресурси є основою формування туристичного потенціалу території, оскільки забезпечують можливості для відпочинку, оздоровлення, дозвілля та пізнавальних подорожей. Їх наявність, різноманітність і якість визначають туристичну привабливість регіону, його конкурентоспроможність і перспективи соціально-економічного розвитку. До таких ресурсів належать природно-кліматичні умови, водні об'єкти, ліси, ландшафти, лікувально-оздоровчі чинники, історико-культурна спадщина, традиції та інші елементи, що можуть використовуватися в туризмі. Рекреаційні ресурси формують основу туристичних дестинацій, впливають на створення туристичного продукту, розроблення маршрутів і спеціалізацію територій. Наявність сприятливих природних і культурних умов створює можливості для розвитку екологічного, сільського зеленого, культурно-пізнавального, оздоровчого, активного та інших видів туризму. Тому їх дослідження, систематизація та оцінка є важливою передумовою для прийняття ефективних рішень у сфері туризму.

Оцінка рекреаційних ресурсів дає змогу визначити забезпеченість території ресурсною базою, виявити її можливості та обмеження, а також обґрунтувати напрями туристичного використання [1, с. 55]. Вона допомагає встановити, які ресурси є найбільш перспективними для розвитку туризму, а які потребують охорони, відновлення чи модернізації. Така оцінка є важливим інструментом формування туристичної політики регіону. Особливої ваги вона набуває в період регіональних трансформацій, коли території шукають нові напрями економічного розвитку. За таких умов туризм стає не лише сферою послуг, а й чинником активізації місцевої економіки, розвитку інфраструктури, зайнятості населення та зміцнення іміджу регіону.

Регіональні трансформації часто супроводжуються змінами у структурі зайнятості населення, перерозподілом економічної активності, посиленням ролі місцевих громад, зростанням значення територіального брендингу та необхідністю пошуку нових конкурентних переваг. У цьому контексті рекреаційні ресурси мають розглядатися не ізольовано, а як складова ширшої системи регіонального розвитку. Їх оцінка дає змогу визначити, якою мірою наявний природний, культурний та історичний потенціал може бути інтегрований у стратегії відновлення територій, у програми підтримки малого бізнесу, у механізми розвитку туристичної інфраструктури та формування позитивного образу регіону.

Комплексний підхід до оцінки рекреаційних ресурсів передбачає





врахування кількох взаємопов'язаних напрямів аналізу. Передусім ідеться про кількісну оцінку, яка дозволяє встановити обсяг, структуру, концентрацію та просторове розміщення ресурсів. Вона дає уявлення про те, наскільки насиченою є територія природними чи культурними об'єктами, чи мають вони локальне, регіональне або національне значення, а також чи утворюють вони комплекси, придатні для формування туристичних маршрутів і DESTИНАЦІЙ. Не менш важливою є якісна оцінка рекреаційних ресурсів, яка орієнтована на визначення їхньої привабливості, унікальності, екологічного стану, збереженості, естетичної цінності та можливості використання без шкоди для довкілля. Наприклад, наявність природного об'єкта ще не означає його автоматичної придатності для туристичного освоєння. Важливо з'ясувати, чи є він безпечним для відвідування, чи доступний транспортно, чи відповідає вимогам екологічної стійкості, чи має інформаційний супровід і чи може бути включений у туристичний продукт без ризику деградації.

Окрему роль відіграє функціональна оцінка, яка дозволяє встановити, для яких саме видів туризму найкраще підходять ті чи інші рекреаційні ресурси. Один регіон може мати потужний потенціал для розвитку оздоровчого та лікувально-рекреаційного туризму завдяки мінеральним водам, сприятливому клімату чи лісовим масивам, інший – для культурно-пізнавального туризму через високу концентрацію пам'яток історії, архітектури та музеїв, ще інший – для сільського зеленого або активного туризму. Саме функціональна оцінка допомагає уникнути хаотичного використання ресурсів та сприяє визначенню спеціалізації території [2]. Важливе значення має також економічна оцінка рекреаційних ресурсів. Вона дозволяє визначити, наскільки доцільним є залучення певних ресурсів до туристичного обороту, які інвестиції необхідні для їхнього освоєння, який економічний ефект вони можуть забезпечити та які супутні вигоди отримає регіон. Йдеться не лише про прямі доходи від туристичної діяльності, а й про мультиплікативний ефект, що проявляється у зростанні попиту на транспортні послуги, заклади харчування, розміщення, торгівлю, сувенірне виробництво, культурні заходи та інші суміжні види діяльності. Таким чином, рекреаційні ресурси можуть виступати каталізатором розвитку багатьох секторів місцевої економіки.

Не можна оминати і просторовий аспект оцінки, адже територіальна організація рекреаційних ресурсів значною мірою впливає на можливості їх використання. Для розвитку туризму важливо не лише мати окремі природні чи культурні об'єкти, а й забезпечити їхню взаємопов'язаність, логістичну доступність, включення в маршрути, наявність навігації та зручну просторову структуру. У цьому сенсі оцінка рекреаційних ресурсів повинна враховувати відстані між об'єктами, транспортне сполучення, стан доріг, близькість до центрів розселення та інші фактори, що визначають комфорт і доцільність відвідування. Разом із тим ефективність використання рекреаційних ресурсів безпосередньо залежить від рівня розвитку туристичної інфраструктури. Навіть значний природний чи культурний потенціал не може забезпечити стійкого





зростання туристичної активності за відсутності якісних доріг, зручного транспортного сполучення, засобів розміщення, закладів харчування, інформаційно-туристичних центрів, цифрових сервісів, систем безпеки та маркетингового просування. Тому оцінка рекреаційних ресурсів не повинна обмежуватися лише характеристикою самих об'єктів, а має поєднуватися з аналізом інфраструктурного забезпечення, управлінських механізмів і готовності території до прийому туристів.

В умовах трансформації регіонів особливого значення набуває питання раціонального та збалансованого використання рекреаційних ресурсів. Надмірна експлуатація природних територій, хаотична забудова, недостатня увага до охорони культурної спадщини, слабкий контроль за туристичними потоками можуть призвести до виснаження ресурсної бази та втрати туристичної привабливості [3, с. 200]. Саме тому оцінка ресурсів має поєднувати економічний інтерес із принципами сталого розвитку, екологічної безпеки та збереження автентичності територій. Це особливо важливо для тих регіонів, які прагнуть будувати довгострокову модель туристичного розвитку, а не отримувати короткочасний економічний ефект. Практичне значення оцінки рекреаційних ресурсів полягає у можливості використання її результатів для стратегічного планування розвитку туризму. На цій основі можуть розроблятися регіональні програми, інвестиційні проєкти, концепції розвитку дестинацій, туристичні кластери та заходи з брендингу територій. Такі результати є корисними для органів влади, бізнесу, інвесторів і громадських організацій. Оцінка рекреаційних ресурсів важлива і для підвищення конкурентоспроможності території. Регіони, які добре знають свої ресурсні переваги, можуть чіткіше формувати туристичну ідентичність, ефективніше позиціонувати себе на ринку та створювати унікальні туристичні продукти. Це особливо важливо в умовах посилення конкуренції між територіями.

Отже, оцінка рекреаційних ресурсів є важливою основою розвитку туристичної діяльності, оскільки дозволяє виявити реальний потенціал території, обґрунтувати напрями її туристичної спеціалізації, визначити пріоритети інфраструктурного розвитку та сформувати підґрунтя для прийняття ефективних управлінських рішень. У поєднанні з аналізом соціально-економічних умов, інституційного середовища та інфраструктурних можливостей така оцінка стає дієвим інструментом регіонального розвитку. Саме тому рекреаційні ресурси доцільно розглядати не лише як природну чи культурну основу туризму, а як стратегічний актив території, здатний забезпечувати її відновлення, підвищення привабливості та довгострокову конкурентоспроможність.

1. Романюк І.А. Імплементация функций підприємств рекреаційної діяльності в управління розвитком сільських територій. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2019. № 1(45). С. 51-58.
2. Замкова І., Бабко Н. Управлінські стратегії та маркетингові інструменти як чинники





забезпечення економічної ефективності туристичних підприємств. *Ефективна економіка*. 2025. №5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.17>

3. Мандич О.В. Удосконалення рекламних та маркетингових продуктів для розвитку підприємств сільського зеленого туризму. *Боголібські читання: матер. І Всеукр. конф.*, 18 вересня 2020 р., Переяслав : ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди», 2020. С. 200-201.





РУДАЧЕНКО ОЛЬГА, д-р екон. наук, проф.

КОНЕНКО ВІТАЛІНА, канд. екон. наук, доц.

Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, м. Харків

СТРАТЕГІЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ: МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Сучасна стратегія регіонального розвитку України формується в умовах глибоких трансформаційних процесів, зумовлених необхідністю повоєнного відновлення держави та реалізацією європейського інтеграційного курсу. У центрі цих процесів перебувають територіальні громади як базовий рівень публічного управління та ключові суб'єкти соціально-економічного відновлення [1]. Набуття Україною статусу кандидата на членство в Європейському Союзі актуалізує потребу гармонізації національної регіональної політики з принципами політики згуртованості ЄС, що передбачає впровадження багаторівневого врядування, партнерства, програмно-цільового підходу та територіальної концентрації ресурсів [2]. Методологічні засади відновлення та розвитку територіальних громад мають ґрунтуватися на системному підході, відповідно до якого громада розглядається як відкрита, багатфункціональна соціально-економічна система, здатна до саморозвитку, адаптації та інституційного навчання. У межах такої концепції територіальна громада виступає не пасивним об'єктом державної підтримки, а активним суб'єктом стратегічного планування та управління розвитком.

Структурно громаду доцільно аналізувати через взаємодію трьох ключових компонентів:

1. Інституційно-правова основа розвитку – удосконалення нормативно-правового забезпечення діяльності територіальних громад із посиленням їхньої інституційної автономії, фінансової спроможності та впровадженням європейських стандартів врядування.

2. Інфраструктурно-економічний каркас – відновлення та модернізація критичної, соціальної й виробничої інфраструктури як бази економічної активності та безпеки населення; розвиток енергетичної стійкості, цифровізації, логістичних зв'язків і локальних виробничих систем.

3. Соціально-культурний потенціал громади – формування людського та соціального капіталу, збереження локальної ідентичності, розвиток громадянської участі та партнерських механізмів, що забезпечують внутрішню згуртованість і довгострокову стійкість.

У сучасних умовах традиційні підходи до оцінювання регіонального розвитку потребують доповнення концепцією функціональної стійкості, яка передбачає здатність територіальних громад ефективно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики, зберігати безперервність базових функцій, відновлювати соціально-економічний потенціал і переходити до нової моделі якісного





зростання. Таким чином, методологічні засади стратегії регіонального розвитку мають бути орієнтовані на комплексне відновлення територіальних громад, інтеграцію принципів європейської регіональної політики та формування довгострокової моделі сталого й інклюзивного розвитку.

В умовах воєнного стану методологія стратегічного планування розвитку територіальних громад потребує переорієнтації на пріоритети відновлення, стійкості та довгострокової конкурентоспроможності. Стратегічна діагностика на рівні громад повинна охоплювати такі ключові блоки:

- аналіз людського потенціалу громади – комплексна оцінка демографічних втрат, вимушеної міграції, структури зайнятості та можливостей повернення населення через розвиток соціальної, освітньої й медичної інфраструктури, створення робочих місць і підтримку підприємництва.

- оцінка інституційної спроможності територіальних громад – визначення рівня управлінської компетентності, фінансової стійкості, здатності реалізовувати інвестиційні проєкти, ефективно адмініструвати міжнародну технічну допомогу та впроваджувати принципи належного врядування і прозорості.

- інвестиційно-безпековий компонент – формування механізмів мінімізації військово-політичних ризиків, створення сприятливого середовища для локалізації бізнесу, розвиток індустріальних парків і спеціалізованих виробничих просторів з автономними системами енергозабезпечення та логістики.

Ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності територіальних громад доцільно визначити підхід смарт-спеціалізації (Smart Specialization), що передбачає виявлення унікальних точок зростання на основі підприємницького відкриття та партнерства між владою, бізнесом, наукою й громадянським суспільством. Для територіальних громад України перспективними напрямками можуть бути: формування локальних логістичних вузлів, IT- та креативних кластерів, інтегрованих у європейський цифровий простір; розвиток поглибленої агропромислової переробки та локальних ланцюгів створення доданої вартості; створення спеціалізованих інноваційних зон із фокусом на Military-Tech, відновлювану енергетику, енергоефективні та екологічні технології. Важливою складовою методології стає цифрова трансформація управління розвитком територіальних громад. Йдеться про формування інтегрованого інформаційного середовища з використанням ГІС-технологій, цифрових моделей територій, систем моніторингу відбудови та відкритих даних, що забезпечує об'єктивну оцінку збитків, прозорість прийняття рішень і перехід до управління на основі доказової аналітики.

Імплементация підходів Smart Specialization, цифрових інструментів управління територіями, використання геоінформаційних систем та відкритих даних, а також розвиток механізмів державно-приватного партнерства створюють підґрунтя для переходу від політики реагування та відновлення до політики випереджаючого розвитку територіальних громад, що дозволяє





формувати конкурентні переваги на основі локального потенціалу та інтегрувати громади у національні й європейські економічні ланцюги.

Водночас ефективність реалізації стратегій розвитку територіальних громад безпосередньо залежить від запровадження дієвої системи моніторингу та оцінювання, що базується на чітких індикаторах результативності, вимірюванні соціально-економічного ефекту інвестицій і показниках якості життя населення.

Таким чином, адаптація методологічних підходів до розробки стратегії регіонального розвитку в Україні повинна розглядатися як довгострокова модель модернізації територіального управління, спрямована на відновлення, зміцнення стійкості та забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад у європейському просторі, що створює основу для сталого розвитку держави загалом.

1. Бібік Н. В., Єсіна В. О., Рудаченко О. О. Інформаційно-аналітичні засади управління бюджетуванням в об'єднаних територіальних громадах // Бізнес Інформ. 2020. № 9. С. 107–116.
2. Рудаченко О. О., Тараруєв Ю. О., Шевченко Ю. А. Аналіз та оцінка фінансової спроможності територіальних громад // Ефективна економіка. 2024. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.32>
3. Рудаченко О. О., Коненко В. В. Соціальне підприємництво як основа сталого розвитку територіальних громад // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-03-13>





СИДОРЕНКО ЄВГЕН, науковий співробітник
ННЦ «Інститут аграрної економіки», м. Київ

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РЕЗИЛЬЄНТНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНИХ СИСТЕМ ЯК ЧАСТИНИ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Сучасний стан глобальної агропродовольчої системи характеризується безпрецедентним рівнем турбулентності, зумовленим синергією кліматичних аномалій, дестабілізацією світових ринків та геополітичними конфліктами. Традиційна парадигма розвитку аграрних систем, що десятиліттями базувалася на принципах максимізації інтенсивності виробництва та вузької спеціалізації (монокультурності), продемонструвала свою критичну вразливість перед системними шоками. В умовах України, де аграрний сектор є фундаментом національної економіки та глобальної продовольчої безпеки, питання виживання галузі трансформується з суто економічної площини у площину національної стійкості. Це зумовлює необхідність перегляду теоретичних підходів до управління аграрними системами та впровадження концепції резильєнтності як базового інструменту стратегічного планування.

Концепція резильєнтності (життєстійкості) в аграрному секторі – це не просто здатність системи «виживати» під час кризи, а її вміння адаптуватися, відновлюватися та трансформуватися після зовнішніх шоків (війна, зміна клімату, економічні кризи).

Ось основні концептуальні засади розвитку таких систем [1]:

1. Здатність до поглинання (Absorptive Capacity)

Це перший рівень стійкості – здатність системи витримувати удар без радикальних змін своєї структури.

Абсорбція не є пасивною; вона спирається на конкретні механізми, які агровиробники використовують під час кризи:

- Буферні ресурси

Це створення надлишків, які в нормальних умовах можуть здаватися «зайвими витратами», але в кризу рятують систему:

Фінансові резерви: Наявність оборотних коштів або доступ до швидких кредитів.

Матеріальні запаси: Склади з насінням, добривами, паливом та кормами, що дозволяють перечекати логістичні розриви.

Природні буфери: Наприклад, лісосмуги, які абсорбують силу вітру та зберігають вологу в ґрунті під час засухи.

- Ощадливі стратегії споживання

Коли стається негативна ситуація, абсорбція проявляється через тимчасове скорочення витрат без руйнації основи бізнесу:

Зменшення норми внесення добрив у несприятливий рік.

Використання сімейного капіталу або праці замість найманої (типово для малих фермерських господарств).

- Технологічна стійкість





Здатність ґрунту та рослин витримувати екстремальні умови:

Високий вміст гумусу в ґрунті (діє як губка, що абсорбує і тримає вологу).

Використання генетично стійких сортів, які мають ширші межі витривалості до температурних стресів.

Механізми: Наявність фінансових резервів, страхування врожаїв, диверсифікація джерел постачання.

Мета: Мінімізувати початкові збитки від негативного впливу.

2. Адаптивність (Adaptive Capacity)

Здатність системи змінювати внутрішні процеси у відповідь на зміни в середовищі.

Адаптивність аграрних систем тримається на:

- Доступ до знань та інновацій

Це здатність фермера або агрохолдингу швидко сприймати нову інформацію.

Навчання: Знання про нові методи обробітку ґрунту, або нові культури.

Інформаційні потоки: Доступ до точних метеоданих, ринкової аналітики та систем раннього попередження про шкідників.

- Технологічна гнучкість

Здатність швидко змінити виробничий цикл у відповідь на зміну середовища:

Зміна структури посівів: Якщо клімат стає посушливішим, господарство адаптується, замінюючи кукурудзу на сорго чи просо.

Диверсифікація: Впровадження змішаних систем (наприклад, агролісівництво), де дерева захищають посіви від вітру та сонця.

- Соціальний капітал та мережі

Адаптація рідко відбувається поодиноці. Вона залежить від:

Кооперації: Фермери об'єднуються, щоб спільно купувати техніку для нових технологій.

Інституційної підтримки: Наявність державних програм, що стимулюють перехід на екологічне землеробство.

- Гнучкість активів

Здатність перепрофілювати ресурси. Наприклад, якщо експорт через порти заблоковано, адаптивна система швидко переорієнтовується на переробку сировини всередині країни (виробництво олії замість продажу насіння соняшнику).

Механізми: Перехід на посухостійкі культури, впровадження систем точного землеробства, зміна логістичних маршрутів.

Мета: Продовжувати функціонувати в нових умовах, роблячи систему більш гнучкою.

3. Трансформаційні засади (Transformative Capacity)

Це найвищий і найбільш радикальний рівень резильєнтності. Якщо абсорбція допомагає «вистояти», а адаптація – «пристосуватися», то





трансформація – це здатність повністю змінити природу системи, коли старі методи господарювання стають екологічно або економічно неможливими.

Це перехід від кількісних змін до якісних. Замість того, щоб намагатися врятувати стару модель, система створює нову.

Трансформація в агросекторі зазвичай відбувається через «точку перелому» і включає такі аспекти [2]:

- Зміна парадигми виробництва

Це не просто заміна сорту пшениці, а повна зміна виду діяльності:

Перехід від інтенсивного вирощування зернових (виснаження ґрунту) до створення багатофункціональних агролісотехнічних ландшафтів або повний перехід на органічне виробництво з замкненим циклом.

- Технологічний прорив

Трансформація часто спирається на технології, що змінюють правила гри:

Впровадження Vertical Farming (вертикальних ферм) у регіонах, де традиційне землеробство стає неможливим через клімат.

Перехід на Deep Tech в агро (використання штучного інтелекту для автономного управління процесами без участі людини).

- Інституційні та соціальні зміни

Трансформація потребує нових форм власності та управління:

Створення енергетичних кооперативів на базі агрофірм (виробництво біометану замість продажу зерна).

Зміна ланцюгів доданої вартості: відмова від ролі «сировинного придатка» та перехід до глибокої переробки з високою дохідністю.

- Психологічна готовність до ризику

Це здатність власників та менеджерів відмовитися від удаваної стабільності, заради невідомого, але перспективного майбутнього.

Механізми: Зміна бізнес-моделі (наприклад, від експорту сировини до глибокої переробки), перехід до «зеленої» енергетики в межах фермерських господарств.

Мета: Вийти на новий рівень розвитку після кризи.

Досвід українського аграрного сектору 2022–2026 років є унікальним кейсом трансформації під тиском екстремальних викликів. Успішне відновлення вимагає моделі Build Back Better: не просто відбудови зруйнованих елеваторів, а створення децентралізованої, високотехнологічної та екологічно безпечної аграрної системи, що здатна не лише годувати світ, а й витримувати будь-які геополітичні та кліматичні виклики.

1. Béné, C., et al. (2012) *Resilience: New Utopia or New Tyranny? Reflection about the Potentials and Limits of the Concept of Resilience in Relation to Vulnerability Reduction Programmes*. IDS Working Papers, 2012, 1-61. URL: <http://dx.doi.org/10.1111/j.2040-0209.2012.00405.x>

2. Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (ФАО). Стан справ у сфері продовольства та сільського господарства – 2021. Підвищення стійкості агропродовольчих систем до шоків впливів та стресових ситуацій. Рим : ФАО, 2021. 212 с. URL: <https://www.fao.org/3/cb4476en/online/cb4476en.html> (дата звернення: 20.03.2026).





СРЕДЖУК ОЛЕКСАНДРА, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **ІВАНЕНКО ВАЛЕНТИНА**, к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки, менеджменту, маркетингу та готельно-ресторанної справи Житомирський державний університет імені Івана Франка, м. Житомир

УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕЧНІСТЮ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ У ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Забезпечення безпечності харчових продуктів є фундаментальним для роботи будь-якого ресторану, адже безпосередньо впливає на здоров'я клієнтів [1].

Під безпечністю харчових продуктів розуміється система організаційних, санітарно-гігієнічних та технологічних дій, мета яких є недопущення забруднення продукції біологічними, хімічними або фізичними небезпечними чинниками.

Регулярний контроль у сфері харчування знижує рівень захворюваності населення та витрати системи охорони здоров'я. Дотримання нормативно-правових вимог створює передумови для гармонізації національних стандартів із європейськими. Це впливає на активізацію міжнародної торгівлі; зростання інвестиційної привабливості харчової галузі; забезпечення продовольчої безпеки держави.

Порушення вимог безпечності спричинить значні економічні втрати, зниження конкурентоспроможності підприємств та втрату довіри споживачів. На державному рівні це питання є складовою продовольчої безпеки та передумовою інтеграції у міжнародні ринки [2].

У міжнародному регулюванні харчової галузі важливу роль відіграє Комісія Codex Alimentarius – це система стандартів, розроблена за підтримки ФАО та ВООЗ, яка визначає правила гігієни та безпечності продуктів. Вона визначає вимоги до гігієни харчових продуктів, гранично допустимих рівнів забруднюючих речовин та інших показників якості й безпечності. Її застосування спрямоване на захист здоров'я споживачів і сприяє узгодженню правил міжнародної торгівлі [3].

Забезпечення безпечності харчових продуктів у закладах громадського харчування передбачає впровадження комплексного підходу до контролю якості сировини та готової продукції. Важливо контролювати вибір постачальників, перевірку супровідної документації, а також умови транспортування і зберігання харчових продуктів. Використання неякісної сировини створює ризик виникнення небезпечних факторів, які складно усунути на подальших стадіях виробництва.

В умовах воєнного стану та кризових ситуацій в Україні порушення логістики, нестабільне електропостачання та зміна постачальників підвищують ймовірність порушення температурного режиму та зберігання харчових продуктів.

Важливим є дотримання санітарно-гігієнічних вимог у процесі виробництва. Це включає контроль чистоти виробничих приміщень, обладнання, інвентарю, а також особистої гігієни персоналу. Працівники закладів ресторанного господарства повинні проходити регулярні медичні





огляди та відповідне навчання з питань безпеки харчових продуктів. Недотримання цих вимог може призвести до мікробіологічного забруднення продукції та виникнення харчових отруєнь [4].

Контроль температури на всіх етапах обробки і зберігання харчових продуктів є важливим чинником безпеки. Недотримання температурних норм під час приготування або зберігання продукції сприяє розвитку патогенних мікроорганізмів. Тому необхідно гарантувати ефективну роботу холодильного обладнання та проводити систематичний моніторинг температурних показників.

Забезпечення безпеки харчових продуктів у закладах ресторанного господарства передбачає безперервне вдосконалення технологічних та організаційних процесів. До цього входять:

- внутрішні аудити (передбачають регулярну перевірку всіх процесів у закладі з метою виявлення невідповідностей);
- аналіз невідповідностей (передбачає виявлення та оцінку відхилень від встановлених стандартів і процедур у процесах виробництва та обслуговування);
- розробка та реалізація коригувальних і превентивних заходів (усунення виявлених порушень та запобігання їх повторенню).

Дотримання цього підходу підвищує ефективність функціонування системи та дозволяє адаптувати її до змін умов діяльності.

Отже, управління безпекою харчових продуктів у закладах громадського харчування є багатоступеневим і комплексним процесом, що охоплює усі етапи виробництва та обігу продукції. Його ефективність забезпечується застосуванням сучасних систем контролю, дотриманням санітарно-гігієнічних вимог, підвищенням кваліфікації персоналу та постійним удосконаленням процесів. Надійне забезпечення безпеки харчових продуктів сприяє охороні здоров'я споживачів, підвищенню якості надання послуг та стійкому розвитку закладів ресторанного господарства.

Сучасні клієнти звертають увагу не тільки на смак і сервіс, а й на якість, безпеку та прозорість виробництва страв.

1. Безпека продуктів харчування як частина продовольчої безпеки України. Національна академія медичних наук України. – URL: <https://amnu.gov.ua/bezpeka-produktiv-harchuvannya-yak-chastyna-prodovolchoyi-bezpeky-ukrayiny/>
2. World Health Organization. Food safety. – URL: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/food-safety>
3. Codex Alimentarius Commission. Codex standards – URL: <https://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/en/>
4. Закон України «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення» – Стаття 26 – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4004-12/ed20131009?lang=en>





СОЛОВЕЙ ІРИНА, к.е.н., доцент кафедри гуманітарної освіти і туризму, Відокремлений підрозділ національного університету біоресурсів і природокористування України «Бережанський агротехнічний інститут», м. Бережани

ЗЕЛЕНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ПІСЛЯ ВІЙНИ: РОЛЬ І ПЕРСПЕКТИВИ ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ

Зелена трансформація економіки включає відновлення енергетики з акцентом на відновлювані джерела, розвиток екологічного транспорту, модернізацію аграрного сектору та перехід промисловості до низьковуглецевих технологій. Проте туризм є тією сферою, яка може швидко відгукнутися на ці зміни. Уже сьогодні в Україні активно розвиваються екотуристичні маршрути в Карпатах, на Поділлі, на Поліссі та на Півдні країни. Після війни цей напрям отримає нове значення, адже відпочинок на природі матиме не лише економічний, а й психологічний ефект для суспільства, сприяючи реабілітації громадян.

Насамперед, зелений туризм – це форма відпочинку, орієнтована на гармонійне співіснування людини та природи, де головна увага зосереджена на збереженні довкілля, культурної спадщини та підтримці місцевих громад. Зеленому туризму належить особливе місце у процесі зеленої трансформації в післявоєнний період, адже саме він здатний стати одним із ключових напрямів відновлення економіки та суспільства, поєднуючи екологічну модернізацію країни з розвитком нових форм відпочинку, що базуються на принципах ощадливого використання природних ресурсів, відновлення зруйнованих територій, підтримки місцевих громад та формування нової моделі сталого зростання, яка відповідає європейським цінностям та сучасним викликам відбудови України.

Післявоєнне відновлення України неминуче пов'язане з пошуком нових моделей економічного розвитку, які враховують глобальні виклики та потреби майбутніх поколінь. Одним із ключових напрямів виступає зелена трансформація економіки, що передбачає перехід до сталих, енергоефективних і природоорієнтованих підходів. Для України, яка зазнала величезних втрат у промисловому секторі, енергетиці та сільському господарстві, зелена трансформація може стати не лише економічною необхідністю, а й стратегічною можливістю для формування сучасної конкурентоспроможної держави. Особливо актуальним є розвиток соціального туризму для військових, ветеранів та їхніх сімей, де сільський туризм може забезпечити ефективну фізичну й емоційну реабілітацію [1].

У післявоєнний період, коли країна потребуватиме відновлення економіки та соціальної сфери, зелений туризм може виконати кілька важливих функцій. Зелений туризм може забезпечити нові робочі місця, особливо у сільських регіонах, які зазнали менших руйнувань у порівнянні з промисловими центрами, сприятиме відродженню українських сіл, адже саме там





зосереджений найбільший потенціал для екологічного відпочинку і допоможе формувати позитивний міжнародний імідж України як країни, яка рухається шляхом сталого розвитку. Активному розвитку сільського туризму сприяє аграрна політика урядів, яка спонукає фермерів до пошуку альтернативних джерел доходів та бажання людей відпочити на природі, пожити в сільському середовищі, «відкрити» для себе народні ремесла, цікаві місця, кухню, фольклор за невисоку плату [2].

Розвиток зеленого туризму також тісно пов'язаний із підвищенням екологічної свідомості населення. Відпочинок у природних умовах мотивує людей цінувати та зберігати довкілля, формує відповідальне ставлення до використання ресурсів. Для України це має стратегічне значення, оскільки значна частина території країни зазнала екологічних втрат унаслідок воєнних дій, і відновлення природного середовища стане одним із пріоритетів.

Успішна інтеграція зеленого туризму в економіку можлива завдяки поєднанню державної підтримки та місцевих ініціатив. Держава може створювати стимули для підприємців, які займаються організацією екотуристичних послуг, впроваджувати освітні програми та надавати фінансову допомогу громадам, що розвивають відповідні проекти. Водночас місцеві жителі мають стати активними учасниками цього процесу, адже саме вони формують унікальну атмосферу українських сіл і можуть запропонувати туристам автентичний досвід.

Зелений туризм також відкриває перспективи міжнародної співпраці. Європейський Союз та інші міжнародні організації активно підтримують екологічні ініціативи, і Україна може залучати інвестиції у створення сучасної туристичної інфраструктури, яка відповідатиме європейським стандартам сталого розвитку. Такий підхід дозволить інтегрувати український туризм у глобальний ринок і зміцнити його конкурентоспроможність. Зростаюча екологічна обізнаність, зростаючий попит на стійкість, урядові ініціативи та політика збереження, що сприяють відповідальній туристичній практиці, прогрес у технологіях і зростання наявних доходів є факторами, що прискорюють зростання ринку сільського зеленого туризму [3].

Зелена трансформація економіки після війни в Україні не обмежується лише розвитком енергетики чи відновленням промисловості. Вона передбачає глибокі зміни в культурі суспільства, у ставленні людей до ресурсів і довкілля. Зелений туризм у цьому контексті виступає не лише галуззю економіки, а й інструментом формування нових цінностей. Він сприятиме поширенню ідеї відповідального споживання, гармонії з природою та сталого розвитку територій. Зелений туризм відіграє особливу роль, адже він поєднує економічні, соціальні та культурні аспекти, формуючи простір для розвитку громад, збереження природи та відновлення країни. Саме зелена трансформація економіки після війни в Україні може стати фундаментом для створення якісно нового типу суспільства, орієнтованого на екологічну безпеку та добробут громадян. Україна має всі передумови, щоб стати прикладом того, як після





великих потрясінь можна побудувати сучасну економіку, в основі якої лежить повага до людини і природи.

1. Зарубіна, А., Семенюк, Л. (2025). Розвиток сільського зеленого туризму як чинник відродження сільських територій регіону. *Економіка та суспільство*, 72. 2025. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-31>.
2. Олійник, В., Данілова, О. Організація туризму: сільський зелений туризм світовий досвід та перспективи розвитку в Україні. *Економіка та суспільство*, 72. 2025. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-30>.
3. Ecotourism Market Size, Share, and Trends 2024 to 2034. Precedence Research. URL: <https://www.precedenceresearch.com/ecotourism-market>





ТАТАР ЛАРИСА, к.т.н., доцент,
ГРИДА НАТАЛІЯ, здобувач вищої освіти
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

ЕКСПЕРТНІ МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТА ПОСЛУГ

У сучасних умовах економічного розвитку та зростання конкурентного середовища питання оцінки якості продукції та послуг набуває особливої актуальності. Для цього застосовуються різноманітні підходи, серед яких важливу роль відіграють експертні методи. Вони широко використовуються в кваліметрії - науці, що займається кількісним оцінюванням якості. Завдяки експертним методам можна проаналізувати характеристики продукції чи послуг, які важко та/або неможливо визначити виключно за допомогою технічних чи статистичних показників [1].

Кваліметрія забезпечує комплексний підхід до визначення якості продукції, робіт чи послуг, об'єднуючи різноманітні методи аналізу та оцінювання. Одним із ключових елементів цього процесу є застосування експертних методів, які дозволяють враховувати професійний досвід, знання та інтуїцію фахівців при оцінці складних показників якості.

Експертні методи полягають у використанні думок спеціалістів, які володіють глибокими знаннями й значним досвідом у певній сфері. Такі підходи застосовуються у випадках, де відсутні кількісні дані або їх недостатньо для проведення точного аналізу. Завдяки своїй гнучкості, експертні методи знаходять широке застосування в управлінні якістю, маркетингових дослідженнях, прогнозуванні розвитку ринку, а також в оцінюванні конкурентоспроможності продукції та послуг. Найбільш поширені експертні методи в кваліметрії представлено на рис. 1.

1277

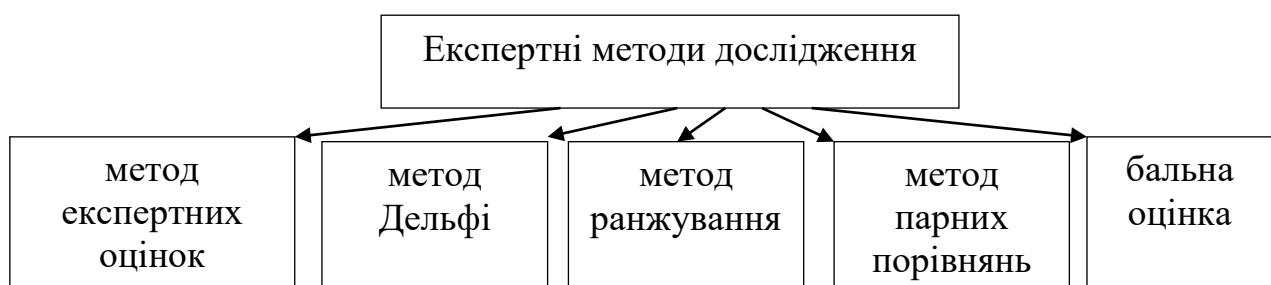


Рис. 1. Найбільш поширені експертні методи в кваліметрії (складено авторами)

Експертні методи відіграють важливу роль у кваліметрії, оскільки вони дозволяють оцінити складні показники якості, які важко виміряти безпосередньо. Наприклад, такі характеристики, як зручність користування продуктом, естетичність, дизайн або рівень обслуговування, часто оцінюються саме за допомогою експертних оцінок.





Процес застосування експертних методів зазвичай охоплює кілька ключових етапів. Важливим є створення експертної групи, до складу якої повинні входити фахівці з глибокими знаннями в певній галузі, значущим професійним досвідом і високим рівнем компетентності. Варто гарантувати незалежність думок експертів та зменшити вплив суб'єктивних факторів. Для цього часто використовуються методи анонімного опитування або багаторівневі процедури оцінки [1].

Експертні методи мають низку важливих переваг, які роблять їх ефективним інструментом оцінювання якості. Тому їх використовуються в готельно-ресторанному бізнесі для визначення вагових коефіцієнтів показників якості, оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції та аналізу якості послуг. Такі методи дозволяють оцінювати складні та багатофакторні показники, які неможливо визначити за допомогою стандартних вимірювальних методів. Наприклад, рівень задоволеності клієнтів або якість сервісу в ресторані.

Перевагою експертних методів є можливість використання професійного досвіду та знань спеціалістів галузі. Експерти можуть враховувати не лише формальні показники, але й практичні аспекти функціонування об'єкта оцінювання.

Для використання експертних методів не завжди потрібні складні технічні засоби або великі обсяги статистичних даних. Перевагою є гнучкість методів. Крім того, вони дозволяють швидко отримувати результати оцінювання, що є важливим, коли необхідно оперативно приймати управлінські рішення [2].

Незважаючи на значні переваги, експертні методи мають також певні обмеження, пов'язані з суб'єктивністю оцінок, складністю підбору компетентних експертів та можливими похибками у результатах аналізу. Саме тому їх доцільно поєднувати з іншими методами оцінювання якості.

Саме тому під час використання експертних методів важливо застосовувати спеціальні методики обробки результатів, які дозволяють зменшити вплив суб'єктивності та підвищити достовірність отриманих результатів.

Таким чином, експертні методи дозволяють аналізувати складні характеристики об'єктів, які неможливо виміряти традиційними методами. Застосування таких методів дає можливість використовувати професійні знання та досвід фахівців, що сприяє більш глибокому аналізу показників якості. Особливо важливими такі методи є у сфері послуг, де значну роль відіграють суб'єктивні фактори оцінювання.

1. Круковська О.В. Оцінка якості продукції та послуг готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URI: <http://hdl.handle.net/123456789/8410>
2. Світлишин І.І. Методичний підхід до оцінювання якості продукції. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. №1(103). С. 64-67. doi: [https://doi.org/10.26642/jen-2023-1\(103\)-64-69](https://doi.org/10.26642/jen-2023-1(103)-64-69)





ФЕЛЕНЧАК ЮЛІЯ, д. е. н., доцент,
професор кафедри демографії, трудових відносин і соціальної політики,
Львівський університет бізнесу та права

КУЛЬТУРНА СПАДЩИНА ТА ТУРИЗМ ЯК ІНСТРУМЕНТИ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Наявність культурної спадщини є одним із ключових чинників ідентифікації будь-якого народу, що визначає його місце, роль та внесок у розвиток світової цивілізації. Переосмислення та цінування досягнень попередніх поколінь і доступ до них сприяють гармонійному розвитку особистості як частини суспільства, а також формуванню усвідомлення об'єктивного існування культурного різноманіття у сучасному світі. У цьому контексті культурна спадщина виступає не лише об'єктом збереження, а й важливим ресурсом та інструментом соціально-економічного розвитку регіону. Особливого значення у цьому процесі набуває туризм, який забезпечує практичну реалізацію потенціалу культурної спадщини як інструменту регіонального розвитку і сприяє підвищенню інтересу до історико-культурних пам'яток, традицій та локальних культурних практик.

Культурна спадщина загалом є сукупністю матеріальних та нематеріальних цінностей, які відображають, зберігають і передають історію, ідентичність та колективну пам'ять суспільства або його окремих спільнот. Вона охоплює як матеріальні об'єкти, так і нематеріальні елементи, які суспільство визнає важливими для формування і збереження своєї культурної ідентичності, розвитку відчуття приналежності до спільноти та забезпечення передачі культурних цінностей наступним поколінням.

Об'єкти матеріальної культурної спадщини – архітектурні пам'ятки, історичні будівлі, музеї, археологічні об'єкти, пам'ятники, міські комплекси, релігійні святині, твори образотворчого мистецтва та інші культурні артефакти – у сучасних умовах вийшли за межі традиційного використання і активно використовуються у різних сферах суспільного життя (для проведення освітніх і культурних заходів, урочистостей, конференцій, використання у фешн- та кіноіндустрії тощо).

Не менш важливою складовою культурної спадщини є її нематеріальний компонент, який охоплює різні аспекти культурного досвіду, що передаються з покоління в покоління через усні традиції, ритуали, фольклор, танці, мову, звичаї, музику, гастрономію та інші форми культурного вираження (традиційні фестивалі, народні танці, музика, фольклорні легенди, обряди, національна кухня, традиційні технології виробництва тощо). Це відіграє важливу роль у збереженні культурної самобутності суспільства, зміцненні соціальних зв'язків та збереженні культурної спадкоємності між поколіннями.

У сукупності матеріальні та нематеріальні елементи культурної спадщини сприяють підвищенню туристичної привабливості регіонів, популяризації





їхньої культурної унікальності, формуванню нових туристичних програм і маршрутів, а також стимулюють розвиток місцевого підприємництва та креативних індустрій.

Таким чином, культурна спадщина виступає важливим чинником збереження культурної самобутності та безперервності історичного розвитку суспільства. Більше цього, в умовах війни з росією вона набуває особливого значення як елемент культурної безпеки та національної стійкості у протидії інформаційним маніпуляціям і поширенню дезінформації щодо нашої країни на міжнародному рівні. Збереження і популяризація культурної спадщини є відповіддю на загрози знищення та привласнення культурних цінностей. Туризм у цих умовах виступає не лише економічним ресурсом, а й інструментом культурної дипломатії: він сприяє поширенню правдивої інформації про Україну, її історію та сучасний спротив, підтримує локальні громади та стимулює розвиток креативних індустрій. У післявоєнний період це створить передумови для відновлення постраждалих територій, посилення міжнародної співпраці та інтеграції України у світовий культурний і туристичний простір.

Водночас, дослідники зазначають, що культурна спадщина не тотожна із історією – оскільки історія фіксує здобутки минулого, тоді як спадщина відображає поєднання збережених свідчень минулого з сучасністю [2].

Сьогодні Україна стикається з низкою викликів, пов'язаних із збереженням культурної спадщини, яка є ключовим елементом національної ідентичності, суспільної пам'яті та соціальної стійкості. В умовах війни значення культурної спадщини стрімко зростає і її пам'ятки, матеріальні і нематеріальні, стають не лише символами історичного розвитку, але й об'єктами стратегічного значення [4], агресія щодо яких вже має документальне підтвердження. Так, зокрема, за даними Міністерства культури України, станом на лютий 2026 р., від початку широкомасштабного вторгнення росією зруйновано та пошкоджено 1 685 пам'яток культурної спадщини, постраждало 2 483 об'єкти культурної інфраструктури (з яких повністю знищено 507), викрадено 35 482 музейні предмети, а понад 1,7 млн культурних цінностей залишаються на тимчасово окупованих територіях під загрозою знищення або незаконного вивезення. Сума прямих збитків, завданих українській культурі становить близько 4,2 млрд доларів, а загальні втрати сектору, з урахуванням недоотриманих доходів, перевищують 31 млрд доларів [3].

Тільки за останній 2025 р. російської агресії в Україні зруйновано та пошкоджено 307 пам'яток культурної спадщини та 261 об'єкт культурної інфраструктури. Найбільших втрат культурна інфраструктура зазнала в Донецькій, Харківській, Херсонській, Київській, Сумській та Миколаївській областях [5].

Слід зазначити, що окрім прямих фізичних руйнувань, втрати культурної спадщини спричиняють низку соціокультурних наслідків – втрату історичної





пам'яті, переривання культурних практик і традицій, зникнення локальних ремесел і форм мистецтва, руйнування ідентичності місцевих громад, вимушену втрату культурного середовища через міграцію населення, а також деморалізацію суспільства та послаблення соціальної згуртованості.

Культурна спадщина – це не лише носій історичної пам'яті та наукової інформації, але й активний рушій розвитку багатьох процесів [1]. Адже загрози втрати культурних традицій зростають у зв'язку з руйнуванням історичних пам'яток, знищенням культурної інфраструктури та вимушеним переміщенням населення, що ускладнює збереження і передачу культурних знань, перериває взаємозв'язок традицій між поколіннями і послаблює локальні культурні практики. Це, своєю чергою, негативно впливає на соціально-економічний розвиток регіонів, зокрема через зниження (втрату) туристичної привабливості територій, скорочення можливостей для розвитку локальних і креативних індустрій та малого бізнесу, зниження рівня зайнятості та послаблення соціальної згуртованості громад. Водночас збереження та ефективне використання культурної спадщини створює підґрунтя для розвитку туризму як одного з ключових інструментів відновлення економічної активності та підтримки місцевих громад.

Таким чином, в умовах війни та у період післявоєнного відновлення важливо не лише захищати і відновлювати матеріальні об'єкти спадщини, але й зберігати та популяризувати нематеріальні традиції українського народу. Це є ефективним інструментом підвищення обізнаності про українську історію та культуру, залучення туристів, а також подолання усталених у світі стереотипів щодо України. У цьому контексті культурна спадщина та туризм постають не лише об'єктами збереження, а й стратегічними ресурсами сталого розвитку та утвердження України у світовому культурному просторі.

1. Жукова О. Культурна спадщина як територіальний актив: наукові підходи до управління та розвитку туризму : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 21 листопада 2025 р. / Київ: ТОВ «Геопринт», 2025. С. 19–21.
2. Осієвська Ю. С. Культурна спадщина як драйвер соціокультурного розвитку на сучасному етапі: ефективність регіональної моделі. *Культура і сучасність*. 2022. № 1. С. 99–105.
3. Понад 1,6 тисячі пам'яток культури знищила Росія в Україні за чотири роки війни – дані. URL: <https://kanaldim.tv/ponad-16-tysyachi-pamyatok-kultury-znyshhyla-rosiya-v-ukrayini-za-chotyry-roky-vijny-dani/>.
4. Тодоров І. Культурна спадщина та природно-ресурсний потенціал у розвитку туризму та громад: наукові засади, практики, колаборація : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 21 листопада 2025 р. / Київ: ТОВ «Геопринт», 2025. С. 165–167.
5. У 2025 році росіяни пошкодили 307 пам'яток та 261 об'єкт культурної інфраструктури України. URL: <https://mincult.gov.ua/news/u-2025-roczy-rosiyany-poshkodyly-307-pamyatok-ta-261-obyekt-kulturnoyi-infrastruktury-ukrayiny/>.





ХОРТІВ К. Р., здобувач вищої освіти спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»

СУХОРУКОВА А. Л., кандидат наук з державного управління, доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування
Миколаївський національний аграрний університетм. Миколаїв

ТУРИСТИЧНО-ГОТЕЛЬНИЙ СЕКТОР ЯК ЧИННИК РЕГІОНАЛЬНОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну завдало критичного удару по туристично-готельній галузі. За даними досліджень, близько 23% підприємств готельного господарства повністю припинили роботу, 54% функціонують лише частково, з яких 41% залишаються збитковими [1]. Попри це, галузь демонструє адаптивність: частина готелів переорієнтувалась на розміщення вимушених переселенців та волонтерів, підтримуючи соціальні функції в умовах воєнного стану.

Туристична сфера до 2022 року була одним із вагомих секторів економіки України: вона охоплювала тисячі підприємств готельного та ресторанного господарства, туристичних агентств і суміжних галузей, забезпечуючи зайнятість значної частини населення. Водночас уже за перші чотири місяці 2022 року, попри активні бойові дії, сума туристичного збору становила 64 млн 611 тис. грн, що свідчить про збереження часткової активності галузі [2]. Це підтверджує стійкість туристичного сектору та його здатність функціонувати навіть в екстремальних умовах.

Досвід постконфліктних країн – Хорватії, Боснії та Герцеговини, Кіпру – переконливо свідчить, що туризм і готельний бізнес здатні стати «локомотивом» регіонального відновлення завдяки мультиплікативному ефекту зайнятості та залученню іноземних інвестицій. Так, Хорватія після завершення конфлікту 1990-х років вже через десятиліття перетворилась на одну з провідних туристичних дестинацій Середземномор'я, а туристична галузь стала основою її регіонального економічного розвитку [3].

В умовах трансформації туристично-готельний сектор виконує щонайменше три стратегічні функції у контексті регіонального розвитку. По-перше, він є генератором зайнятості: відновлення підприємств готельного господарства безпосередньо та опосередковано впливає на зайнятість у транспорті, торгівлі та сфері послуг. По-друге, розбудова туристичної інфраструктури є невід'ємною частиною загального відновлення регіонів – дороги, комунальні мережі, благоустрій. По-третє, гастрономічний та культурно-пізнавальний туризм сприяє збереженню регіональної ідентичності та виконує важливу функцію у протидії культурній агресії. Дослідники також відзначають перспективність так званого «реабілітаційного» та «меморіального» туризму як нових специфічних форм, притаманних постконфліктним суспільствам [3].

Важливим напрямом відновлення галузі є активізація внутрішнього





туризму. Зміна потреб внутрішніх туристів, орієнтація на більш безпечні регіони – насамперед Закарпатську, Львівську, Івано-Франківську та Чернівецьку області – сприяла зростанню обсягів податкових надходжень від галузі туризму вже у 2023–2024 роках [4].

Розвиток гастрономічного туризму набуває особливого значення в контексті регіонального відновлення: він не лише залучає внутрішніх туристів, а й підвищує конкурентоспроможність регіональних туристичних DESTИНАЦІЙ, формує впізнаваний бренд території та підтримує місцевих виробників харчової продукції [5].

Серед пріоритетних напрямів розвитку галузі в умовах трансформації доцільно виокремити такі: впровадження цифрових технологій та smart-рішень для підвищення конкурентоспроможності підприємств гостинності; стимулювання внутрішнього туризму через маркетингові кампанії та розробку нових туристичних продуктів; розвиток екологічного та сільського туризму як перспективних ніш; підготовку кваліфікованих фахівців відповідно до стандартів ЄС в рамках євроінтеграційного курсу України; залучення міжнародних партнерів та грантового фінансування для відновлення туристичної інфраструктури [4].

Отже, туристично-готельний сектор слід розглядати як стратегічний ресурс регіонального розвитку України. Незважаючи на значні втрати, спричинені війною, галузь зберігає потенціал для відновлення та зростання. Інтеграція галузевих стратегій у загальнонаціональні плани відбудови, державна підтримка підприємств у постраждалих регіонах, цифровізація послуг та залучення молодих фахівців із профільною освітою дозволять перетворити туристично-готельний бізнес на один із ключових чинників сталого регіонального відновлення України в умовах трансформації.

Важливою складовою стратегії відновлення є формування позитивного іміджу України як туристичної DESTИНАЦІЇ на міжнародному рівні. Попри воєнний стан, низка регіонів зберігає туристичний потенціал і може приймати гостей, зокрема у сфері культурно-пізнавального, екологічного та ділового туризму. Просування регіональних туристичних брендів через цифрові платформи та міжнародні виставки дозволить залучити перших іноземних гостей вже на етапі активного відновлення. Досвід Хорватії та Ізраїлю свідчить, що туристична привабливість країни може зростати паралельно з процесами стабілізації та відбудови, якщо супроводжується послідовною комунікаційною стратегією.

Окремої уваги заслуговує питання кадрового забезпечення галузі. Відтік кваліфікованих фахівців за кордон створює суттєві виклики для відновлення туристично-готельного бізнесу. Водночас це є стимулом для модернізації системи профільної підготовки: впровадження дуальної освіти, стажувань у зарубіжних партнерських закладах, опанування міжнародних стандартів обслуговування. Залучення повернених мігрантів із досвідом роботи в готельній та ресторанній сфері Європи може стати суттєвим кадровим ресурсом





для галузі та сприяти трансферу передових практик і стандартів якості. Партнерство між закладами вищої освіти та підприємствами галузі є ключовою умовою підготовки конкурентоспроможних фахівців нового покоління.

Не менш значущим є розвиток державно-приватного партнерства у сфері туризму. Механізми грантової підтримки, податкових преференцій та спрощеного доступу до кредитних ресурсів для підприємств туристично-готельної галузі сприятимуть прискоренню їхнього відновлення. Міжнародні фонди – зокрема ЄБРР, програми ЄС та USAID – вже демонструють готовність фінансувати проекти відновлення туристичної інфраструктури в Україні. Ефективне використання цих можливостей вимагає скоординованих зусиль центральної та місцевої влади, бізнесу й освітніх установ, що робить туристично-готельний сектор не лише об'єктом підтримки, а й активним учасником економічного відродження країни.

Перспективним напрямом є також розвиток волонтерського та гуманітарного туризму – форми, що вже поширилась у постконфліктних країнах. Іноземці, які приїждять з метою участі у відбудові, потребують готельного розміщення та харчування, стимулюючи попит на послуги галузі й формуючи позитивний міжнародний образ України.

Таким чином, туристично-готельний сектор є не лише економічним, а й соціальним та символічним чинником відновлення. Його відродження свідчить про здатність суспільства повертатись до мирного життя, відновлювати культурні й ділові зв'язки, зберігати регіональну ідентичність та впевнено дивитись у майбутнє. Саме тому комплексна підтримка цієї галузі має стати невід'ємною складовою національної стратегії відбудови України.

1. Завідна Л. Д. Стратегія повоєнного відновлення індустрії гостинності та туризму України. Актуальні питання економічних наук. 2024. № 5. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14532851>
2. Моца А., Шевчук С., Середа Н. Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні. Економіка та суспільство. 2022. № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-31>
3. Носирев О., Деділова Т., Токар І. Розвиток туризму та індустрії гостинності в стратегії постконфліктного відновлення економіки України. Соціально-економічні проблеми і держава. 2022. Вип. 1 (26). С. 55–68. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22nooveu.pdf>
4. Павлюк С. Стан розвитку галузі туризму в умовах війни та перспективи відновлення. Економіка та суспільство. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-169>
5. Семенюк Л., Рудич А., Бірюкова О. Роль гастрономічного туризму у сталому розвитку готельно-ресторанної справи та підвищенні привабливості регіонів України. Економіка та суспільство. 2025. № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-56>





ЮРКІВ ОЛЕГ, аспірант

Науковий керівник – **КОЛОДІЙЧУК ІРИНА**, д. е. н., провідний науковий співробітник відділу регіональної екологічної політики та природокористування,

ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України», м. Львів

УПРАВЛІННЯ ВІДХОДАМИ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО СЕКТОРУ У РЕКРЕАЦІЙНИХ ГРОМАДАХ КАРПАТСЬКОГО РЕГІОНУ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Туристично-рекреаційний комплекс Карпатського регіону виступає визначальним чинником регіонального розвитку, що водночас генерує зростаюче екологічне навантаження на вразливі гірські екосистеми. Особливу роль у цьому процесі відіграє сектор готельно-ресторанного господарства, діяльність якого безпосередньо зумовлює специфічний режим утворення побутових відходів у рекреаційних зонах. В умовах трансформації регіональної економіки, загострених наслідками воєнних дій та зростанням внутрішнього туристичного попиту, проблема ефективного управління відходами у туристичних громадах набуває стратегічного значення для забезпечення сталого регіонального розвитку [1].

Проведене дослідження дало змогу здійснити структурно-функціональну типологізацію 45 гірських територіальних громад Карпатського регіону, серед яких виокремлено групу туристично-рекреаційних хабів. До неї віднесено Поляницьку сільську (Буковель), Яремчанську міську, Ворохтянську селищну (Івано-Франківська обл.), Пилипецьку, Полянську, Вишківську (Закарпатська обл.), Східницьку, Бориславську, Славську (Львівська обл.) територіальні громади. Ці громади характеризуються трьома специфічними ознаками: високим коефіцієнтом сезонної нерівномірності генерації відходів ($K > 3,0$), значною часткою відходів підприємств готельно-ресторанного господарства у загальному потоці побутових відходів та відносно високою фінансовою спроможністю місцевих бюджетів [2, 3, 4].

Ключовим викликом для рекреаційних громад є екстремальна сезонна амплітуда продукування відходів. У пікові періоди туристичної активності місячні обсяги генерації твердих побутових відходів (ТПВ) перевищують середньорічні значення утричі. Наявна комунальна інфраструктура, розрахована на потреби постійного, переважно сільського населення, виявляється технологічно неспроможною акумулювати рекреаційні масиви ТПВ. У морфологічному складі домінує ресурсоцінне пакування (пластик, скло, картон), що формує потенційно сприятливі передумови для впровадження циркулярних практик. Проте на практиці цей потенціал реалізується вкрай нерівномірно. Зокрема, у Східницькій та Славській селищних громадах Львівської області рівень охоплення населення роздільним збиранням становить 0%, тоді як у Бориславській міській – 72,59%. Це засвідчує





відсутність системних управлінських регламентів щодо первинного сортування безпосередньо на рівні суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу.

Аналіз динаміки капітальних інвестицій у сферу поводження з відходами за 2020-2024 рр. виявив показові тенденції. В Івано-Франківській області, де зосереджені основні рекреаційні центри Карпат (зона впливу Буковелю), у 2024 році частка інвестицій у сектор управління відходами суттєво зросла, фактично потроївши попередні середньорічні показники [5]. Цю динаміку зумовлено активізацією модернізації інфраструктури саме у гірських рекреаційних зонах. Водночас виявлено просторову асиметрію розподілу інвестицій: понад 85% екологічних капіталовкладень зосереджено в адміністративних центрах та передгірних логістичних вузлах, формуючи «інвестиційну ілюзію» благополуччя, тоді як високогірні рекреаційні громади стикаються з хронічним дефіцитом ресурсів.

Додатковою системною проблемою є критична «інформаційна дефіцитність» регіональних планів управління відходами. Значна частина туристично-рекреаційних громад, зокрема Пилипецька, Полянська, Вишківська (Закарпатська обл.), Яремчанська, Ворохтянська (Івано-Франківська обл.), фактично відсутні у базах даних регіонального планування. Відсутність верифікованих даних щодо обсягів утворення, збирання та утилізації відходів унеможливорює прийняття обґрунтованих управлінських рішень та поглиблює розрив між нормативними вимогами законодавства і реальною практикою.

Для подолання зазначених протиріч запропоновано механізм «Еко-дивіденду», що ґрунтується на принципі екологічної солідарності та горизонтального фінансового вирівнювання. Механізм передбачає запровадження цільового екологічного збору із суб'єктів готельно-ресторанного господарства, диференційованого за обсягами генерації відходів та сезонністю діяльності. Акумуляовані кошти розподіляються на модернізацію локальної інфраструктури сортування у рекреаційних громадах (60%) та трансфертні платежі на підтримку екологічної інфраструктури вразливих високогірних громад (40%). Такий підхід узгоджується з принципом «забруднювач платить» (ст. 2 Рамкової конвенції про охорону та сталий розвиток Карпат) та створює фінансову основу для інтеграції бізнес-сектору у систему управління відходами.

Європейський досвід (Австрія, Словенія, Італія) підтверджує, що формування регіональних кластерів із залученням підприємств індустрії гостинності дозволяє зменшити логістичні витрати на 15-20% завдяки спільному використанню сортувальних центрів та оптимізації маршрутів через цифрові платформи. У Трентіно вузлові станції перевантаження виконують роль «фільтрів», що забезпечують підготовку відходів до транспортування на далеку відстань. Для Карпатського регіону, де навантаження на інфраструктуру варіюється від 1,03 до 4,13 громади на один об'єкт видалення відходів, впровадження кластерного підходу є особливо актуальним.

Таким чином, забезпечення сталого регіонального розвитку туристично-





рекреаційних громад Карпат потребує переходу від фрагментарного реагування до адаптивної моделі управління відходами. Ключовими складовими такої моделі є нормативна інтеграція готельно-ресторанного бізнесу через обов'язкові регламенти первинного сортування, фінансовий механізм еко-дивіденду та кластерна міжмуніципальна кооперація. Реалізація цього підходу перетворить рекреаційні території із джерел екологічного ризику на осередки впровадження циркулярних практик, забезпечуючи баланс між економічними інтересами туристичного бізнесу та екологічною безпекою Карпатського регіону.

1. Про управління відходами: Закон України від 20.06.2022 № 2320-IX (із змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20>
2. Регіональний план управління відходами у Закарпатській області до 2030 року. URL: <https://carpathia.gov.ua/storage/app/sites/37/uploaded-files/RPlan.pdf>.
3. Регіональний план управління відходами в Івано-Франківській області до 2034 року. Сайт. URL: <file:///C:/Users/ira11/Downloads/69830e9f42cd5159472541.pdf>
4. Регіональний план управління відходами у Львівській області до 2034 року. Сайт. URL: https://media.loda.gov.ua/docs/z1qmhpzc/rpuv_lvivshchyna.pdf
5. Головне управління статистики в Івано-Франківській області. Капітальні інвестиції на охорону навколишнього природного середовища. URL: <https://www.ifstat.gov.ua/>





GARMASH SERGII, Associate Professor of the Department of Foreign Languages, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», Kharkiv City

POSSIBILITY OF IMPLEMENTING CONSOLIDATED TOURISM IN DIFFICULT TIMES

As ChatGPT defines, «...consolidated tourism is the process of combining tourist services (air transportation, accommodation, transfer) from different suppliers into one tourist product, which is performed by a consolidating tour operator. This approach allows you to reduce the price of tours due to commitments (guaranteed purchases). The main goal is cost optimization and mass sales».

It is known that the tourism industry can adapt relatively quickly to changes in the external environment compared to other industries. This is indicated by the analysis of the results of the restoration of its functioning after the global economic crisis of 2008 and during the COVID-19 pandemic. Since the beginning of the pandemic and the introduction of a number of quarantine restrictions, several scenarios for the restoration of the tourism industry have been considered, depending on the further development of the situation, and practical recommendations have been offered in this regard [1].

It should also be noted, «... that the global financial crisis of 2008, which affected all spheres of people's lives, pushed the development of the tourism industry. Governments of many countries began to pay more attention to this market segment, since it is this segment that is able to restore its positions and generate profit in a relatively short time» [2, p. 425].

Due to the pandemic and quarantine measures, the global economy has suffered significant losses. This especially applies to the economy of Ukraine, since our country depends on raw material exports and shocks on external markets. It is characterized by low labor productivity and high cost of credit resources for businesses and citizens.

And in such conditions, one of the driving forces in the functioning of the domestic tourism business is consolidated tourism. It becomes especially important in conditions of military restrictions, when the industry adapts and focuses on relatively safe regions. Although the reorientation of Ukrainians' travel destinations to domestic tourism began even before the start of the COVID-19 pandemic [3]. This trend continued with the start of full-scale hostilities on the territory of Ukraine.

«Of course, countries where the tourism industry continued to exist during hostilities on their territory experience negative consequences. For example, conflicts can lead to a decrease in safety for visitors, disruptions in the hotel business, the destruction of part of the infrastructure and the destruction of cultural monuments. But the main component in this aspect remains safety for tourists. Such countries often have difficulties in maintaining the reputation of the tourist destination, which may affect the influx of tourists in the future» [4, p. 1024].

Consolidated tourism in Ukraine during the war transformed into a format of supporting the country through visits, business partnerships and cultural exchange,





rather than mass recreation. The main centers are Lviv, Ivano-Frankivsk regions and Kyiv, which generate over 43% of tourist revenue. The industry is focused on restoring and presenting Ukraine at international exhibitions, such as BALTTOUR 2026.

Regarding the replenishment of the state budget by the tourism industry, «... in 2022 representatives of the tourism industry of Ukraine paid 1 billion 551 million 182 thousand UAH in taxes, which is 31% less compared to 2021. Therefore, the “impression industry” continues to fill the country's budget» [5, p. 408].

When discussing the possibilities of launching tourist routes to cities destroyed by war, ethical issues arise from the point of view of the appropriateness of such activities during the war in Ukraine [5].

1. Garmash S. New challenges of modernity for Ukrainian tourist industry (compliance program within the framework of logistics management in the conditions of crisis) [Electronic resource] / S. Garmash, P. Pererva // *Management and Entrepreneurship: Trends of Development : electron. sci. j.* = *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку* : електрон. наук. фах. вид. – 2020. – Vol. 1, iss. 11. – P. 41-52. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2020-1/11-03>
2. Гармаш С. В. Логістичний менеджмент як основа формування та вдалого впровадження інноваційного туристичного продукту в сучасних кризових умовах / С. В. Гармаш // *Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти* : матеріали 4-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 17-18 жовтня 2019 р. – Херсон : ФОП Вишемирський В. С., 2019. – С. 425-426. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/43407>
3. Перерва П. Г., Маслак М. В., Гармаш С. В., Попов М. О. Управління митним обслуговуванням промислових та туристичних підприємств в умовах асоціації з Європейським Союзом / П. Г. Перерва [та ін.] // *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Економічні науки* = *Bulletin of the National Technical University "KhPI". Economic sciences* : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2019. – № 24. – С. 117-122. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2019.24.117>
4. Гармаш С. В. Проблемні моменти розвитку туристичної галузі у часи випробувань / Гармаш Сергій // *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством* : матеріали 7-ї Всеукр. наук.-практ. конф., 28-29 березня 2024 р. – Полтава : ПДАУ, 2024. – С. 1024-1025. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/76425>
5. Гармаш С. Особливості розвитку індустрії туризму на сучасному етапі [Електронний ресурс] / С. Гармаш // *Актуальні питання сучасної економічної науки* : зб. матеріалів 6-ї Всеукр. наук.-практ. конф., 5 грудня 2023 р. / редкол.: О. В. Безкровний [та ін.] ; Полтав. держ. аграрний ун-т. – Електрон. текст. дані. – Полтава, 2023. – С. 407-408. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/71510>





KHARCHEVNIKOVA LILIYA, Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tourism

YEMETS VOLODYMYR, Higher Education Student
State Biotechnological University, Kharkiv

TOURISM AS A DIRECTION OF REGIONAL DEVELOPMENT IN A SOCIALLY ORIENTED MANAGEMENT SYSTEM

In today's world, tourism is increasingly moving beyond the service sector and becoming a component of regional economic policy. Its importance is determined by its impact on the income of hospitality industry players, employment, infrastructure changes, and the investment attractiveness of territories. In a socially oriented management system, tourism is seen as a factor that can combine the economic interests of businesses with the needs of the local community.

The region's position in the tourism market directly depends on the competitiveness of its businesses. It is determined by resource provision, service quality, price parameters, and the established image of the territory [1]. In this regard, the development of tourism requires coordination between enterprises, local authorities, and infrastructure facilities, as it is this coordination that creates a holistic perception of the region as a tourist destination. In the absence of coordination, the tourism product breaks down into separate elements that do not form a unified image of the territory.

The management of tourist destinations is particularly important in the context of economic transformation. Modern marketing solutions, combined with new formats of promotion and communication, expand the possibilities for interaction with potential consumers [2]. The formation of a recognizable image of the region, the development of event-based tourism formats, and the use of digital communication channels influence the structure of tourist flows and contribute to the more active use of local resources. The result of such changes depends on the extent to which all components of the tourism offer are subordinated to a unified vision of the territory's development.

Innovative renewal of the tourism sector is associated with a more rational use of natural, historical, cultural, and recreational resources, which allows for the creation of a comprehensive tourism product without excessive strain on the resource base [4]. New routes, digital services, thematic associations, and modern service formats are changing the structure of tourism offerings and deepening the interrelationships between market players. In this context, innovation affects the content of services and the organization of economic interaction within the region.

The development of tourism initiatives requires orderly project management, especially in conditions of economic instability. The phased use of resources and the definition of expected results make it possible to correlate investment intentions with the potential of the territory and to take into account the risks associated with fluctuations in demand [3]. Project organization allows resources to be concentrated on promising areas and supports the consistency of tourism infrastructure





modernization.

Changes in the structure of demand caused by intercultural characteristics of consumer behavior, their value orientations, and communication models have a significant impact on the development of tourism [5]. Taking these characteristics into account broadens the range of tourism services and contributes to the formation of new formats of interaction with customers. Updating services in this direction supports the competitive position of the region and ensures its attractiveness to different audience segments.

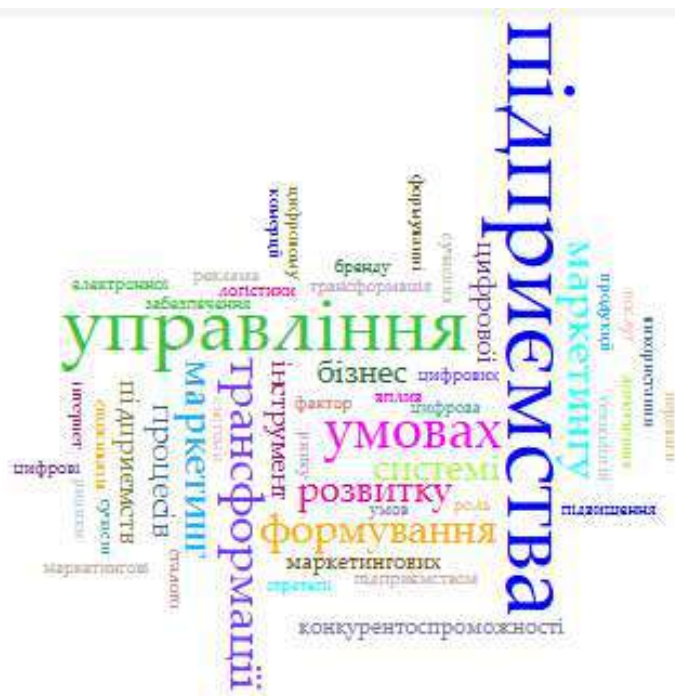
Thus, tourism in a socially oriented management system emerges as a direction of regional development, where the competitiveness of tourism entities, innovative service updates, and well-organized projects form the basis for long-term economic growth of the territory and an increase in its social capacity.

1. Zaika S.O., Kharchevnikova L.S. Features of analysis of competitiveness of tourism industry subjects. *Трансформаційні зміни національної економіки в умовах євроінтеграції: збірник тез VI Всеукраїнської науково-практичної конференції*. Дубляни, 2022. С. 36-39. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/26790/1/Zaika_Kharchevnikova_Dublyany_22.pdf
2. Головчук Ю.О., Мороз С.Р., Цесьців Д.С. Управління туристичними дестинаціями: інноваційні маркетингові підходи. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. Вип. 5. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-12-02>
3. Гринів В., Цесьців Д., Кучер П. Інноваційний розвиток туризму в умовах нестабільності: управління проектами в туризмі, використання туристичних ресурсів та роль орієнтування і топографії. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-115>
4. Грідін О.В., Заїка С.О. Інноваційний розвиток туристичної сфери України: стан, проблеми, перспективи. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі: тези доповідей Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (2 листопада 2022 р.)*. Державний біотехнологічний ун-т. Харків, 2022. С. 260-261. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/15534/1/AKTUAL_NI_%20PROBLEMY_HOSTYNNOSTI_22-261-262.pdf
5. Губський С., Голубець І. Інноваційні підходи до розвитку туристичних послуг в Україні з урахуванням глобальних крос-культурних трендів. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-121>





МАРКЕТИНГ, ЛОГІСТИКА ТА ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ



1292





АЛЬ-ХАСАН МАРІ, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **КУНДРЯ-ВИСОЦЬКА ОКСАНА**, к.е.н, професор кафедри маркетингу,

Львівський національний університет імені І.Франка, м. Львів

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

У сучасному економічному середовищі підприємства функціонують в умовах стрімкого розвитку технологій, високої конкуренції та постійних змін у поведінці споживачів. Це зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до ведення бізнесу та впровадження інноваційних управлінських рішень. Одним із ключових напрямів таких змін є цифрова трансформація маркетингової діяльності, яка дозволяє підприємствам ефективніше взаємодіяти з клієнтами, використовувати нові канали комунікації та підвищувати результативність маркетингових стратегій.

Цифрова трансформація маркетингової діяльності передбачає активне використання сучасних інформаційних технологій у процесах аналізу ринку, просування продукції та комунікації зі споживачами. Використання цифрових інструментів дозволяє підприємствам збирати та аналізувати значні обсяги даних про поведінку клієнтів, що сприяє більш точному визначенню потреб цільової аудиторії та підвищенню ефективності маркетингових рішень [1].

Важливу роль відіграє використання інструментів цифрового маркетингу, зокрема пошукової оптимізації сайтів, контент-маркетингу, електронних розсилок, реклами в соціальних мережах, CRM-систем та аналітики великих даних. Застосування цих інструментів сприяє розширенню комунікації між підприємством і споживачем, підвищенню впізнаваності бренду та формуванню довгострокових відносин із клієнтами [3].

Необхідно відмітити, що цифрова трансформація суттєво змінює роль споживача у маркетинговій діяльності підприємств, оскільки у сучасному цифровому середовищі клієнт стає активним учасником формування цінності продукту, впливаючи на репутацію бренду та бере участь у поширенні інформації про товари й послуги. У зв'язку з цим особливого значення набувають персоналізація маркетингових повідомлень, використання цифрових платформ взаємодії та формування клієнтоорієнтованих маркетингових стратегій [2].

Невід'ємною складовою цифрової трансформації маркетингової діяльності є розвиток багатоканальної комунікації між підприємством та споживачами. Відмітимо, що сучасні компанії використовують різноманітні цифрові платформи для взаємодії з клієнтами, зокрема соціальні мережі, веб-сайти, мобільні додатки та електронні розсилки. Завдяки цьому підприємства можуть оперативно реагувати на запити споживачів, забезпечувати зворотний зв'язок та формувати довгострокові відносини з клієнтами. Такий підхід сприяє підвищенню рівня довіри до бренду та формуванню позитивного іміджу





підприємства на ринку [2].

Неабияку роль у цифровій трансформації маркетингу відіграє використання аналітичних технологій та великих масивів даних. Аналіз інформації про поведінку споживачів, їхні вподобання та реакцію на маркетингові кампанії дозволяє підприємствам точніше сегментувати ринок і створювати персоналізовані пропозиції. Завдяки використанню Big Data та сучасних аналітичних систем підприємства можуть прогнозувати тенденції попиту, визначати ефективність маркетингових інструментів і приймати більш обґрунтовані управлінські рішення [3].

Отож, цифрова трансформація маркетингової діяльності підприємств є важливим фактором їх розвитку в сучасних умовах. Використання цифрових технологій дозволяє підвищувати ефективність маркетингових процесів, покращувати взаємодію зі споживачами та формувати конкурентні переваги на ринку. Подальший розвиток підприємств значною мірою залежатиме від їх здатності впроваджувати інноваційні цифрові рішення та адаптувати маркетингові стратегії до змін у цифровому середовищі.

1. Ромащенко О. С., Кондрашов О. А., Добровольський Д. І. Цифровізація маркетингу як ключовий фактор підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства. Маркетинг майбутнього: виклики та реалії : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції. 2025. С. 34-36. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/p_2779_55525382.pdf#page=34 (дата звернення 07.03.2026)
2. Князева Т. В., Пересунько М. М., Галушко А. С. Digital трансформації в маркетинговій діяльності компанії. Економіка та суспільство. 2025. № 72. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-23> (дата звернення 07.03.2026)
3. Карпенко О. О., Матвійчук Є. І. Маркетингові інструменти забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації. Economic Synergy. 2024. № 1(11). С. 31-43. URL: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-1-3> (дата звернення 07.03.2026)





БЄЛОВА ТЕТЯНА, к.е.н., доцент кафедри маркетингу,
Національний університет харчових технологій, м. Київ

ФОРМУВАННЯ «СТРАТЕГІЧНОГО НАБОРУ» ПІДПРИЄМСТВА

Успішна діяльність підприємства залежить від багатьох чинників, оскільки відбувається у середовищі, яке швидко змінюється. Тому важливим є пристосовування до цих вимог шляхом вибору відповідних стратегій. Для кожної компанії ці стратегії будуть різними, навіть якщо діяльність відбувається у однієї галузі. Це пов'язано із різноманітністю умов функціонування у ринковому просторі. Стратегії, які будуть допомагати добиватися ефективної діяльності, можуть складати так званий «стратегічний набір». Він містить всі стратегії, якими користується компанія, і пристосований до умов функціонування її на ринку [1]. У кожного підприємства будуть різні набори стратегій, оскільки вони працюють у різних ринкових умовах, мають свої особливості, які обумовлені внутрішніми чинниками та впливом зовнішніх чинників середовища. Такий «стратегічний набір» формується на альтернативних засадах, оскільки зміна умов оточуючого середовища вимагає різних підходів. Перегляд стратегічного набору може відбуватися у короткостроковій та довгостроковій перспективі. Це залежить від швидкості зміни умов функціонування. Якщо вони більш повільні, то у короткі терміни можуть не виникнути змін і перегляд стратегій може не проводитися. Якщо відбувається бурхливий розвиток подій, стратегії та їхній набір можуть змінюватися.

До «стратегічного набору» можуть входити всі основні стратегії, на яких базується діяльність підприємства. Розглядаються, у першу чергу, конкурентні стратегії, тому що від їх вдалого застосування залежить становище підприємства на ринку відносно конкурентів. Оскільки існує багато різновидів конкурентних стратегій, спочатку треба визначитися із тим, яку з них можна ефективно застосовувати. Якщо підприємство займає лідируюче становище на ринку, має високу ринкову частку, входить до п'ятірки успішних підприємств галузі, йому можна запропонувати застосовувати стратегію лідера. Вона є найбільш прийнятною для таких підприємств, але одночасно може бути і ризикованою, тому що потрібно постійно підтримувати свої лідерські позиції. А це потребує значних коштів, тому що завжди є підприємства, які також хочуть зайняти місце лідера. Вони намагаються копіювати деякі дії лідерів ринку і використовують стратегії челенджерів. Тобто намагаються з других-третьох позицій перейти до першої – лідерської. Іноді підприємства не мають намірів становитися першими, їх влаштовує та позиція, яку вони вже займають, і їх маркетинговим спрямуванням є утримання свого становища. Такі компанії надають перевагу стратегії ринкових послідовників. Тому перед тим, як визначатися із конкурентною стратегією, необхідно чітко розуміти, які цілі можна ставити, щоб використати саме ту стратегію, яка буде їм відповідати.

Кожне підприємство намагається розвиватися, тому стратегії розвитку





також треба брати до уваги при визначенні складу стратегічного набору [2]. Компанія може розвиватися у трьох напрямках: інтенсивному, інтеграційному та диверсифікаційному. Проаналізувати діяльність підприємства у інтенсивному напрямку можна за допомогою матриці І.Ансоффа. Вона передбачає розгляд функціонування підприємства шляхом глибшого впровадження на ринок, розширення меж ринку, розвитку товару та диверсифікації. Але, як правило, диверсифікація розглядається як окремий напрямок.

Глибше проникнення на ринок передбачає впровадження таких заходів: організація проведення дегустацій у великих супермаркетах, відкриття фірмових магазинів, організація продажу продукції через Інтернет, участь у виставках, ярмарках на постійній основі, організація рекламної підтримки продукції у місцях продажу тощо.

Розширення меж ринку супроводжується укладанням угод з іншими організаціями (школами, коледжами, підприємствами, санаторіями) щодо постачання до них певної продукції. Також це стосується розширення контактів із зарубіжними країнами щодо поставок до них продукції підприємства. Можна організувати обмін продукцією між різними підприємствами як одного профілю, так і різних, наприклад, у межах декількох областей. Це буде сприяти розширенню контактів із споживачами, збільшенню цільового ринку компанії.

Розроблення товару передбачає, наприклад, розширення лінійки якихось товарів, поглиблення асортименту шляхом додавання асортиментних груп, виготовлення товарів з удосконаленими характеристиками, пропонування товарів з новими смаками, вдосконалення упаковки.

Всі ці заходи притаманні інтенсивному шляху розвитку підприємства.

Іноді підприємство хоче об'єднати свої зусилля з іншими компаніями галузі, або взяти під свій контроль деякі елементи середовища (постачальників, посередників, конкурентів). Це достатньо просто зробити з постачальниками або посередниками, а от з конкурентами домовитися буває не просто. Але сумісна діяльність у якомусь окремому питанні може піти на користь обох діячам. Часто підприємства у своїй діяльності використовують інтенсивний та інтеграційний шляхи розвитку.

Якщо підприємство частково вичерпала свої можливості у межах галузі та хоче вийти за них, воно застосовує диверсифікацію. Це може бути дуже перспективним напрямком діяльності, якщо правильно обрати орієнтири, вибрати види та масштаби діяльності. Прикладом може слугувати організація виробництва такого виду продукції, який не є профільним для підприємства; організація на заводі міні-сервісу з обслуговування автомобілів та цистерн. Можна відкрити на території кафе, салон краси, агенцію з торгівлі нерухомістю тощо. Це специфічні види діяльності, але їхнє опанування може бути на користь компанії та принести додаткові переваги.

Окрім цих стратегій, кожна компанія в межах свого «стратегічного набору» розробляє товарні, цінові, збутові, комунікаційні та інші функціональні





стратегії. Найважливішою з них є товарна стратегія, яка дозволяє сформувати оптимальний асортимент, визначитися із товарними групами, показниками розвитку асортименту (шириною, глибиною, гармонійністю, насиченістю тощо) [3]. Мати раціональний асортимент – це запорука успішної виробничо-господарської діяльності, оскільки асортиментний портфель закладає основу досягнення цілей підприємства. При формуванні товарної стратегії необхідно враховувати можливості підприємства щодо розвитку інноваційної діяльності. Вона допомагає розробляти нові асортиментні групи, поповнити асортимент новими видами продукції, впровадження яких забезпечить компанію лояльними споживачами. Інноваційна діяльність розширює можливості підприємства щодо розвитку, забезпечує прихильність споживачів.

Всі інші стратегії залежать від товарної, тому що дозволяють розвинути можливості підприємства: цінова сприяє встановленню оптимальних цін; збутова – таких каналів розподілу, методів та систем збуту, які забезпечать необхідні обсяги реалізації; комунікаційна – допоможе налагодити зв'язки між компанією та споживачами.

Таким чином, формування «стратегічного набору» є важливою умовою ефективної діяльності підприємства на ринку.

1. Якубів В.М., Боришкевич І. І. Стратегічний набір як невід'ємний інструмент розвитку сільськогосподарських підприємств. *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 284-289.
2. Шершньова З.Є. Комплексні стратегії у стратегічному розвитку інтегрованих корпоративних структур. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 2. Том 2. С. 99-103.
3. Бриндіна О. А., Труш М. С. Стратегічний набір товарної політики та стратегії управління товарним портфелем. *Агросвіт*. 2020. № 11. С. 107-114. DOI: [10.32702/2306-6792.2020.11.107](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.11.107)





БИЧОК ОЛЕНА, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **ПОНОМАРЕНКО ІГОР**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри маркетингу
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ФАКТОР ЧАСУ В СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

Мінливість сучасного ринку диктує бізнесу нові правила гри, де швидкість адаптації стає чи не головним критерієм виживання. Якщо класична економічна школа сприймала «часовий чинник» лише як фоновий параметр, то в епоху цифрових змін він трансформувався у фундаментальну складову конкурентоспроможності. Сьогодні час – це не просто хронологічний відрізок, а стратегічний актив, що дозволяє конвертувати оперативність у реальний капітал і суттєво знижувати ринкові загрози.

Ключем до розуміння того, як час створює перевагу, є концепція «швидкого реагування» (Quick Response). Її суть полягає у максимальному стисненні всіх ланок відтворювального циклу, від ідеї до кінцевого споживача. Цей підхід перегукується з ідеями стратегічного менеджменту, де здатність компанії діяти на випередження у сфері інновацій створює ситуацію тимчасової «часової монополії» [1]. У такий спосіб підприємство отримує змогу акумулювати додатковий прибуток, стаючи першим, хто пропонує рішення для актуальних запитів аудиторії.

Досліджуючи межі інтенсифікації робочих процесів, організаційна психологія вказує на існування психофізіологічного бар'єру, за яким швидкість починає шкодити результату. Коли часовий пресинг стає хронічним, працівники неминуче стикаються з «когнітивним перевантаженням». У таких умовах мозок вмикає режим економії: обсяг уваги критично звужується, а здатність до багатоваріантного аналізу підміняється автоматичними шаблонами та спрощеними евристиками. Як наслідок, замість вибудовування довгострокових конкурентних переваг, менеджмент переходить у режим «гасіння пожеж», що робить стратегічний розвиток неможливим.

Хоча П. Друкер справедливо називав час унікальним ресурсом, який неможливо відшкодувати чи накопичити, сучасний менеджмент пропонує іншу логіку прискорення. Справжня часова перевага бізнесу полягає не в примусовому «підганянні» персоналу, а в інтелектуальній ревізії процесів, ліквідації деструктивних «часових пасток» та розвантаженні ментального простору фахівців.

Такий підхід підтверджується і даними щодо професійної деформації: пряма залежність між агресивним дефіцитом часу та емоційним вигоранням доводить, що миттєвий прибуток від швидкості може бути повністю нівельований втратою ключових кадрів у майбутньому. Отже, життєздатна конкурентна стратегія має базуватися на принципах «часової екології», де швидкість гармонізована з психологічними можливостями людини. Для





детального порівняння впливу різних часових стратегій на загальну результативність та стійкість бізнесу, було систематизовано ключові дані у таблиці 1.

Таблиця 1 - Порівняльна характеристика стратегій використання фактора часу

Тип стратегії	Основний інструмент	Психологічний ефект для споживача	Ризики для підприємства
First-to-market	Першість у запуску новинки	Формування іміджу лідера, ефект новизни	Висока ймовірність помилок у дизайні продукту
Fast Follower	Швидке копіювання успішних моделей	Відчуття стабільності та перевіреної якості	Втрата частини ринкової частки на користь лідера
Just-in-Time	Синхронізація поставок	Підвищення довіри через пунктуальність	Залежність від зовнішніх контрагентів

Джерело: [2]

Слід підкреслити, що в академічному середовищі досі тривають суперечки щодо допустимих меж інтенсифікації в інтелектуально містких сферах. Основний конфлікт розгортається між бізнес-вимогою «швидкого релізу» та природними алгоритмами творчого мислення. Зокрема, фахівці з організаційної поведінки застерігають: у таких галузях, як стратегічне планування, дизайн чи психологічний супровід, миттєві рішення часто виявляються поверховими. Це пояснюється відсутністю фази «інкубації ідеї» – періоду, коли підсвідомість структурує досвід для створення унікального інноваційного продукту. Коли таймінг стає агресивним, дивергентне мислення блокується, а команда вимушено повертається до безпечних, але малоефективних стандартів.

Таким чином, часовий чинник у структурі конкурентоспроможності не є лінійною швидкістю, а виступає складним інтегральним ресурсом. Його ефективність базується на симбіозі технічної потужності виробництва та психологічної адаптивності колективу. Справжнє лідерство на ринку досягається не за рахунок механічного «прискорення» людей, а через розбудову гнучких екосистем управління (Agile, Scrum). Такі підходи дозволяють поєднувати високий темп роботи з децентралізацією відповідальності, що мінімізує ризики для ментального здоров'я команди.

1. Іванова С. М. Часовий чинник як інструмент формування конкурентних переваг підприємства в умовах глобалізації. Ефективна економіка. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10284>
2. Гірня О. Б., Лагоцька Г. В. Управління часом як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-43>





БІЛЕЦЬКИЙ ОЛЕГ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **САРАХМАН ОКСАНА**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

ЦИФРОВА НАЛЕЖНА ОБАЧНІСТЬ У ЗАКУПІВЕЛЬНІЙ ЛОГІСТИЦІ

Закупівельна логістика відіграє важливу роль у функціонуванні сучасних ланцюгів постачання. Саме на цьому етапі формуються рішення щодо вибору постачальників, умов контрактів та організації потоків товарів. Тут також здійснюється контроль виконання договірних зобов'язань і оцінюється надійність партнерів. Ефективність закупівельних процесів значною мірою визначає стабільність діяльності підприємства та рівень його конкурентоспроможності.

Упродовж останніх років регуляторне середовище міжнародної торгівлі істотно трансформується. Особливо це стосується вимог Європейського Союзу до прозорості ланцюгів постачання та відповідальності компаній за соціальні й екологічні наслідки своєї діяльності. У 2024–2026 роках ці вимоги помітно посилилися. Підприємства, які співпрацюють із ринком ЄС або інтегровані в європейські ланцюги постачання, змушені переглядати підходи до організації закупівельної діяльності. Слід зазначити, що посилення регуляторних вимог сприяє формуванню нової моделі управління ланцюгами постачання. У цій моделі підприємства несуть відповідальність не лише за власну діяльність, а й за ризики, що виникають на попередніх етапах виробничо-логістичного ланцюга. У зв'язку з цим особливого значення набувають інструменти оцінювання надійності постачальників та прозорості їхніх операцій.

Значним нормативним кроком стало ухвалення Директиви ЄС 2024/1760, яка встановлює рамку корпоративної належної обачності щодо прав людини та довкілля. Документ передбачає системну ідентифікацію, оцінювання та мінімізацію негативних впливів у ланцюгах діяльності компаній. У міжнародній практиці належна обачність розглядається як комплексний процес управління ризиками в ланцюгах постачання та виступає одним із ключових елементів відповідального ведення бізнесу [1].

Паралельно було прийнято Регламент ЄС 2024/3015, який забороняє розміщення на ринку Європейського Союзу продукції, виготовленої із застосуванням примусової праці. Додаткове значення має Регламент ЄС 2023/1115 (EUDR), що встановлює вимоги до простежуваності походження товарів, пов'язаних із вирубкою лісів. У межах цього регламенту компанії повинні подавати декларації належної обачності та підтверджувати географічне походження продукції [5].

За таких умов традиційні підходи до перевірки постачальників стають недостатніми. Раніше підприємства часто обмежувалися анкетуванням контрагентів або разовим комплаєнс-скринінгом. Подібна практика не забезпечує своєчасного виявлення нових ризиків та належного рівня





доказовості. У зв'язку з цим виникає потреба у впровадженні інтегрованих цифрових інструментів управління ризиками у сфері закупівель.

Такі інструменти поєднують аналітичні механізми, автоматизований моніторинг та накопичення доказових даних. Ключовим компонентом цифрової належної обачності виступає ризик-скоринг постачальників, який може застосовуватися як інтегральний показник для оцінювання рівня ризику співпраці з контрагентом. Використання ризик-скорингу сприяє більш системному підходу до оцінювання контрагентів. Такий підхід дозволяє поєднати якісні та кількісні методи аналізу ризиків. Крім того, він створює основу для автоматизації процесу моніторингу постачальників у цифровому середовищі.

У практиці управління ланцюгами постачання подібні моделі застосовуються для раннього виявлення потенційних порушень та попередження репутаційних ризиків. Вони також дають змогу оптимізувати процес прийняття управлінських рішень у сфері закупівель.

Ризик-скоринг передбачає комплексний аналіз кількох груп факторів. До ключових із них належать:

- базовий ризик (країна постачання, товарна група, прозорість структури власності);
- операційна поведінка постачальника (відхилення в цінах, нестабільність якості, зміни реквізитів);
- транзакційні тригери (аномалії платежів, різкі зміни обсягів поставок, невідповідність документів).

Комплексне врахування зазначених факторів забезпечує формування інтегрального індексу ризику постачальника. На його основі здійснюється класифікація контрагентів за рівнями ризику та визначаються управлінські рішення щодо допуску до участі в закупівлях або встановлення додаткових умов співпраці [2].

Одним із ключових інструментів реалізації цифрової належної обачності виступає матриця контролів закупівель. Вона пов'язує рівень ризику постачальника з конкретними контрольними процедурами та доказами їх виконання. До таких доказів можуть належати профілі постачальників, протоколи перевірок, декларації належної обачності, результати аудитів і сертифікати походження продукції. У працях українських науковців наголошується на значенні аудиту логістичних процесів як інструменту контролю ризиків у діяльності підприємства [4].

Ще одним елементом цифрової моделі є простежуваність ланцюга постачання. Вона передбачає можливість відстеження повного шляху руху продукції – від постачальника до кінцевого отримувача. Для цього формується цифровий паспорт партії, який містить інформацію про контракт, логістичний маршрут, походження продукції та результати контрольних процедур. Такий цифровий паспорт формує основу для створення аудиторського сліду та підвищення прозорості закупівельних операцій. Наявність цифрових доказів





дає змогу підтвердити відповідність діяльності підприємства регуляторним вимогам і сприяє зростанню довіри з боку партнерів та контролюючих органів. Проблематика прозорості та етичності ланцюгів постачання активно досліджується і в сучасній логістичній науці [3].

Запровадження механізмів простежуваності сприяє підвищенню прозорості руху товарів у логістичному ланцюгу. Це особливо актуально для продукції, щодо якої діють підвищені вимоги до підтвердження походження. За таких обставин інформаційні системи дозволяють інтегрувати дані про постачальників, виробничі процеси та логістичні операції в єдину цифрову базу.

Крім того, цифрові технології відкривають можливості для використання аналітики даних у сфері управління ризиками. Аналіз великих масивів даних дає змогу виявляти закономірності у поведінці постачальників та оперативно реагувати на потенційні загрози.

Практичне впровадження цифрової належної обачності передбачає використання сучасних інформаційних систем управління закупівлями. До них належать ERP-платформи, системи електронних закупівель, реєстри постачальників та аналітичні модулі для моніторингу ризиків. Вони забезпечують централізоване накопичення даних про постачальників, історію транзакцій і результати контрольних процедур.

Суттєву роль відіграє також інтеграція різних джерел інформації. Йдеться про державні реєстри, санкційні списки, сертифікаційні бази даних або геоінформаційні системи відстеження походження продукції. Залучення таких даних підвищує точність оцінювання ризиків та сприяє прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень.

Отже, цифрова належна обачність у закупівельній логістиці формує нову модель управління ризиками постачальників. Вона поєднує аналітичні механізми ризик-скорингу з інструментами простежуваності ланцюгів постачання. Запропонована модель сприяє інтеграції регуляторних вимог Європейського Союзу в операційну діяльність підприємств, підвищенню прозорості закупівель та зниженню регуляторних і репутаційних ризиків.

1. OECD. *OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct*. Paris: OECD Publishing, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1787/mne-2018-en>
2. Gold S., Seuring S., Beske P. Sustainable supply chain management and inter-organizational resources: a literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2010. Vol. 17. No. 4. pp. 230–245. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.207>
3. Сарахман О. М. Корпоративна етика та прозорість ланцюгів постачання у транспортній логістиці. *Економіка та суспільство*. 2025. №79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-52>
4. Назаренко О. В., Назаренко А. В. Аудит логістичного сегменту підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. №11. С. 5–9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.11.5>
5. Regulation (EU) 2023/1115 of the European Parliament and of the Council of 31 May 2023 on deforestation-free products. *Official Journal of the European Union*. 2023. L150. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32023R1115>





БЛАГУН ІВАН, д.е.н., проф., м. Івано-Франківськ

ОМНІКАНАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ У СИСТЕМІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Оmnіканальний маркетинг став одним із центральних стратегічних компонентів цифрової трансформації сучасних компаній. Швидка еволюція цифрових технологій, поширення підключених пристроїв та зростаючі очікування споживачів щодо безперебійного та персоналізованого досвіду кардинально змінили конкурентне середовище. Цифрова трансформація – це не просто впровадження нових технологій, а системна реконфігурація бізнес-процесів, організаційних структур та механізмів створення вартості. У рамках цієї трансформації omніканальний маркетинг відіграє вирішальну роль, інтегруючи всі канали комунікації та дистрибуції в єдину, орієнтовану на клієнта екосистему. На відміну від традиційних багатоканальних підходів, де канали працюють незалежно один від одного, omніканальний маркетинг синхронізує онлайн- та офлайн-точки контакту, щоб забезпечити послідовний, узгоджений та безперервний досвід клієнта протягом усього його шляху.

Концептуальні основи omніканального маркетингу тісно пов'язані з еволюцією маркетингової думки в напрямку орієнтації на відносини та створення цінності для клієнтів. Сучасне управління маркетингом підкреслює важливість інтегрованих маркетингових систем та довгострокових відносин з клієнтами. Ефективне управління маркетингом у цифрову епоху вимагає інтеграції між каналами та використання цифрових платформ для створення вищої цінності для клієнтів [1]. У контексті omніканальних стратегій інтеграція виходить за межі узгодженості комунікацій; вона включає синхронізовані потоки даних, уніфіковані стратегії ціноутворення, скоординовані рекламні заходи та взаємодію з клієнтами в режимі реального часу через веб-сайти, мобільні додатки, соціальні мережі, фізичні магазини, call-центри та електронну пошту.

Стратегічне значення omніканального маркетингу в рамках цифрової трансформації також можна зрозуміти через призму теорії конкурентної переваги. Портер стверджував, що компанії досягають стійкої конкурентної переваги, конфігуруючи свої ланцюги створення вартості таким чином, щоб створити диференціацію або лідерство за витратами [2].

У цифровій економіці omніканальна інтеграція посилює диференціацію, забезпечуючи вищу якість обслуговування клієнтів, яку конкурентам може бути важко повторити. Поєднуючи цифрові та фізичні канали, компанії оптимізують логістику, управління запасами, обслуговування клієнтів та маркетингові комунікації, тим самим посилюючи свою загальну цінність. Таким чином, omніканальний маркетинг стає невід'ємним елементом реконфігурованого цифрового ланцюга створення вартості.

Іншою теоретичною перспективою, що має відношення до omніканального маркетингу, є концепція динамічних можливостей. Компанії повинні розвивати





здатність відчувати можливості, використовувати їх і перерозподіляти внутрішні та зовнішні ресурси в умовах, що швидко змінюються. Омніканальний маркетинг відображає саме такі динамічні можливості. Компанії повинні постійно адаптувати свою цифрову інфраструктуру, інтегрувати нові технології, такі як штучний інтелект і аналіз великих даних, а також переробляти моделі взаємодії з клієнтами. Здатність інтегрувати дані з різних точок контакту та перетворювати їх на практичні висновки є критично важливою організаційною компетенцією в епоху цифрової трансформації.

З операційної точки зору, омніканальний маркетинг значною мірою покладається на технологічну інтеграцію. Системи управління взаємовідносинами з клієнтами, платформи клієнтських даних, системи планування ресурсів підприємства, інструменти автоматизації маркетингу та хмарні аналітичні платформи складають основу омніканальної екосистеми. Ці системи забезпечують централізоване управління даними, аналітику в режимі реального часу та персоналізовані комунікаційні стратегії. Алгоритми штучного інтелекту та машинного навчання покращують прогностичні можливості, дозволяючи компаніям передбачати потреби клієнтів та надавати індивідуальні рекомендації. У цьому контексті дані стають стратегічним активом, а прийняття рішень на основі даних – основним принципом управління маркетингом.

Управління клієнтським досвідом є ще одним ключовим аспектом омніканального маркетингу. У процесі цифрової трансформації фокус уваги зміщується з окремих транзакцій на цілісний клієнтський досвід. Клієнти очікують, що перехід від перегляду товару на мобільному пристрої до його придбання в фізичному магазині або завершення транзакції в Інтернеті відбуватиметься безперешкодно. Інтеграція каналів забезпечує доступність інформації про вподобання клієнтів, історію покупок та моделі поведінки у всіх точках контакту. Така узгодженість підвищує довіру, задоволеність та лояльність, що в кінцевому підсумку збільшує життєву цінність клієнта. Дослідження постійно демонструють, що клієнти, які взаємодіють з брендами через кілька інтегрованих каналів, демонструють вищі показники утримання та більшу частоту покупок порівняно з тими, хто взаємодіє через один канал.

Однак впровадження омніканального маркетингу пов'язане зі значними викликами. По-перше, технологічна інтеграція вимагає значних інвестицій та організаційної координації. Старі системи можуть бути несумісними з сучасними цифровими платформами, що вимагає дорогих оновлень. По-друге, питання конфіденційності даних та кібербезпеки стають дедалі важливішими, особливо з огляду на глобальні норми захисту даних. Компанії повинні забезпечити дотримання вимог, зберігаючи при цьому можливість ефективно збирати та аналізувати дані про клієнтів. По-третє, опір організації змінам може перешкоджати трансформаційним зусиллям [5].

Омніканальні стратегії вимагають міжфункціональної співпраці між відділами маркетингу, ІТ, продажів, логістики та обслуговування клієнтів, що





часто потребує культурної трансформації та нових структур управління.

Незважаючи на ці виклики, переваги омніканального маркетингу є суттєвими. Компанії досягають більшої операційної ефективності завдяки синхронізованому управлінню запасами та прогнозуванню попиту. Маркетингові кампанії стають більш цілеспрямованими та вимірюваними завдяки інтегрованій аналітиці. Сприйняття бренду покращується, оскільки клієнти отримують однакові повідомлення та якість обслуговування в усіх каналах. В кінцевому підсумку, омніканальний маркетинг підвищує стратегічну гнучкість та зміцнює конкурентну позицію компанії в умовах дедалі більш цифровізованої економіки.

Підсумовуючи, можна сказати, що омніканальний маркетинг є фундаментальним елементом цифрової трансформації компанії. Він інтегрує технологічну інфраструктуру, аналіз даних про клієнтів та принципи стратегічного управління для створення безперервного та персоналізованого досвіду клієнтів. Спираючись на теорії конкурентної переваги та динамічних можливостей, омніканальний маркетинг можна розуміти як стратегічний ресурс і організаційну компетенцію. У цифровій економіці, де очікування клієнтів швидко змінюються, а технологічні інновації постійно прискорюються, здатність розробляти та управляти інтегрованою омніканальною системою стає вирішальним фактором довгострокового успіху бізнесу.

1. Suryanegara E., Indradewa R., Anindita R., Alif M. G. Omnichannel as a Digital Transformation Strategy: A Systematic Literature Analysis. *International Journal of Environmental Sciences*. 2025. URL: <https://doi.org/10.64252/f3z2bp71>
2. Ramdani M. R., Windrati N. K., Bintarti A., Hasanuddin. Omnichannel Strategy as an Adaptation of Physical and Digital E-Commerce Marketing. *Communicatio*. 2025. URL: <https://doi.org/10.33830/communicatio.v1i2.13490>
3. Бокий А. В. Бізнес-технологія омніканального маркетингу в управлінні підприємством. *Економіка і організація управління*. 2024. № 1. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.1.14>
4. Коротун О. П., Збирит С. Є. Омніканальний маркетинг: створення цілісної взаємодії між брендом та споживачем. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-20>
5. Sehani S. et al. Omnichannel Marketing in the Digital Age: Effective Strategies to Reach Multichannel Consumers. *West Science Interdisciplinary Studies*. 2023. URL: <https://doi.org/10.58812/wsis.v1i09.242>





БОДНАР ЮЛІЯ, здобувач вищої освіти

ВОЛОШИН МАРІЯ, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **КРИСЬКО ЖАННА**, к.е.н, доцент,

доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу

Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

РОЛЬ ПРОГРАМ ЛОЯЛЬНОСТІ У ФОРМУВАННІ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

Функціонування сучасних підприємств характеризуються високим рівнем конкуренції, цифровізацією бізнес-процесів та зростанням вимог споживачів до якості обслуговування. У таких умовах особливого значення набуває клієнтоорієнтований підхід до управління, що трансформується у комплексну систему, котра інтегрує управління взаємовідносинами з клієнтами, аналітику поведінкових даних та персоналізовані комунікації. У межах такого підходу програми лояльності виконують функцію інструменту стабілізації попиту, підвищення частоти взаємодії з клієнтами та формування довгострокової цінності клієнтської бази.

Теоретичні засади клієнтоорієнтованого управління ґрунтуються на положеннях маркетинг-менеджменту та концепції взаємовідносин із клієнтами, відповідно до яких формування цінності для споживача є визначальним фактором конкурентоспроможності підприємства [1]. У цьому контексті CRM-стратегія розглядається як інструмент систематизації клієнтських даних, що забезпечує сегментацію споживачів, прогнозування їх поведінки та підвищення ефективності управлінських рішень [2].

Інтеграція програм лояльності у CRM-систему забезпечує перехід від транзакційної моделі взаємодії з клієнтами до моделі довгострокових відносин. Програми лояльності стимулюють повторні покупки, підвищують рівень залученості клієнтів та сприяють формуванню їх прихильності до бренду. Емпіричні дані свідчать, що понад 80 % споживачів схильні здійснювати повторні покупки за наявності програм лояльності [3], а більшість клієнтів віддає перевагу компаніям, які пропонують персоналізовані стимули та бонуси [4].

Економічна ефективність програм лояльності проявляється через зростання показників утримання клієнтів, що безпосередньо впливає на прибутковість підприємства. Встановлено, що підвищення рівня утримання клієнтів на 5 % може забезпечити приріст прибутку до 25 % [5]. Такий ефект пояснюється зменшенням витрат на залучення нових клієнтів та збільшенням довічної цінності існуючих споживачів.

Водночас варто враховувати, що ефективність програм лояльності значною мірою залежить від рівня їх персоналізації. Сучасні споживачі очікують індивідуального підходу та релевантних пропозицій. Тому важливу роль відіграють цифрові технології та аналітика даних, які дозволяють підприємствам адаптувати свої програми відповідно до потреб різних сегментів





клієнтів. Це забезпечує підвищення релевантності комунікацій, оптимізацію маркетингових витрат та зростання ефективності взаємодії з клієнтами. Водночас програми лояльності виконують роль механізму зворотного зв'язку, що дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни споживчих уподобань.

Практичний вимір використання програм лояльності у сфері електронної комерції демонструє їх здатність генерувати значну частку доходів підприємства. Зокрема, у міжнародній практиці програми лояльності формують вагомому частину обороту компаній за рахунок постійних клієнтів, які здійснюють регулярні покупки та мають вищий середній чек [4]. Така тенденція підтверджує доцільність інтеграції програм лояльності у систему клієнтоорієнтованого управління.

Інтеграція програм лояльності у клієнтоорієнтовану систему управління забезпечує зростання показника Customer Lifetime Value, який відображає довгострокову економічну цінність клієнта для підприємства. Підвищення цього показника є результатом збільшення частоти покупок, обсягу витрат клієнтів та тривалості взаємодії з брендом.

Отже, програми лояльності виступають не лише інструментом стимулювання продажів, а й елементом стратегічного управління, що забезпечує формування стабільної клієнтської бази та підвищення ефективності діяльності підприємства. Їх інтеграція у CRM-систему та використання цифрових технологій дозволяє забезпечити системний підхід до управління взаємовідносинами з клієнтами та створює передумови для довгострокового розвитку підприємства.

1. Маркетинговий менеджмент: Підручник / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. К.: Видавництво «Хімджест», 2008. 720 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/330986235_MARKETINGOVIJ_MENEDZMENT_Perse_ukrainske_adaptovane_vidanna_MARKETING_MANAGEMENT_First_Ukrainian_Adapted_Edition
2. Крисько Ж. Л., Яремчук Д. І. Роль CRM-стратегії у зміцненні конкурентних позицій організації в умовах глобальних викликів. *Економіка, фінанси, управління та право в умовах нестабільності та глобальних викликів XXI століття*: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Хмельницький, 11 грудня 2025 р.). Хмельницький: ЦФЕНД, 2025. С. 47-49. URL: <https://www.economics.in.ua/2025/12/11.html>
3. Consumer Product Loyalty Statistics for eCommerce. Envive. URL: <https://www.envive.ai/post/consumer-product-loyalty-statistics>
4. Loyalty program statistics every business should know in 2026. URL: <https://www.zoho.com/thrive/loyalty-program-software/statistics.html>
5. Loyalty statistics: customer retention and profitability. TrueLoyal. URL: <https://www.trueloyal.com/resources/loyalty-statistics/>





БОЖКО МИКИТА, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **ГРІДІН ОЛЕКСАНДР**, к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ У КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ СТАБІЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Управління операційними ризиками є одним із ключових аспектів сучасного операційного менеджменту, оскільки безпосередньо впливає на стабільність та ефективність функціонування підприємства. Операційні ризики визначаються як потенційні загрози, що виникають у процесі реалізації операційної діяльності та здатні призвести до фінансових втрат, порушення виробничих процесів, зниження параметрів якості кінцевих результатів діяльності.

Ключовим аспектом методології управління операційними ризиками є їх тісний взаємозв'язок із забезпеченням безперервності операційної діяльності, що розглядається як здатність підтримувати критично важливі процеси на стабільному рівні навіть у разі виникнення несприятливих подій. Наукові дослідження свідчать про те, що інтеграція управління ризиками в стратегічне та оперативне планування дозволяє не лише мінімізувати втрати, а й забезпечити оперативну адаптацію до змін зовнішнього середовища, що є особливо актуальним для підприємств, що функціонують у нестабільних економічних умовах [2; 4].

Оцінювання та моніторинг операційних ризиків є невід'ємною складовою системи управління операційною діяльністю підприємства, оскільки вони дозволяють своєчасно виявляти потенційні загрози та коригувати процеси задля забезпечення їхньої безперервності. Науково-теоретичні підходи до оцінювання операційних ризиків передбачають використання як кількісних, так і якісних методів, що надає можливість комплексно аналізувати й прогнозувати можливі втрати в різних бізнес-процесах.

Таким чином, кількісні методи оцінювання операційних ризиків базуються на статистичному аналізі історичних даних, моделюванні сценаріїв та розрахунку ймовірності настання негативних подій. До найбільш поширених інструментів відносять, зокрема: аналіз частоти та масштабів втрат; ймовірнісне моделювання сценаріїв ризику; CVaR та VaR аналізи. Зазначені методи дозволяють підприємству визначити потенційні фінансові втрати, що пов'язані з операційними ризиками, та інтегрувати їх у систему планування ресурсів, що забезпечує більш обґрунтоване прийняття управлінських рішень. Натомість, якісні методи оцінки зосереджені, головним чином, на аналізі процесів і поведінки системи в умовах ризику. Серед них виділяють наступні: метод експертних оцінок; SWOT-аналіз ризиків, методи карт ризиків; аналіз причинно-наслідкових зв'язків тощо. Використання цих та інших методів





дозволяє визначити джерела ризиків, оцінити їхній потенційний вплив на операційні процеси, а також встановити пріоритети щодо їх мінімізації. Особливу увагу науковці приділяють комбінованим підходам, коли якісна оцінка доповнюється кількісними показниками, забезпечуючи більш гнучкий і значно точніший контроль над ризиковими ситуаціями [4].

Безперервне спостереження за динамікою ризикових показників та своєчасне реагування на зміни в операційних процесах здійснюється шляхом моніторингу операційних ризиків, ефективність якого досягається шляхом використання ключових показників ризикостійкості (Key Risk Indicators, KRI), що дозволяють оцінювати ймовірність виникнення небажаних подій і визначати критичні точки втручання. Інтеграція KRI в систему операційного контролю дозволяє створити механізм раннього попередження, що підвищує адаптивність підприємства до внутрішніх і зовнішніх змін [2].

Критично важливим елементом є автоматизація процесів оцінки та моніторингу операційних ризиків за допомогою сучасних інформаційних систем і цифрових платформ. Впровадження цифрових інструментів, таких як ERP-системи, системи бізнес-аналітики та спеціалізовані модулі управління ризиками, забезпечує оперативний збір даних, їх аналіз у режимі реального часу та підвищує точність ухвалення рішень, що вельми актуально для підприємств, які функціонують у динамічному або нестабільному економічному середовищі, де несвоєчасне виявлення ризиків дуже часто призводить до значних фінансових втрат та порушення безперервності операційних процесів [1; 3].

Мінімізація операційних ризиків та забезпечення безперебійності діяльності є ключовими завданнями сучасного менеджменту. Наукові дослідження доводять, що успішне управління ними потребує комплексного поєднання превентивних заходів, процесної оптимізації, резервування ресурсів та використання цифрових інструментів. Превентивні заходи передбачають розробку системи внутрішнього контролю та процедур управління ризиками, які спрямовані на запобігання негативних наслідків ще на стадії планування операційних процесів. До таких заходів належать: стандартизація процесів; впровадження чітких регламентів виконання операцій; навчання та підвищення кваліфікації персоналу; регулярні аудит і перевірка критичних процесів тощо. Як результат – створення структури, яка мінімізує ймовірність виникнення помилок і сприяє стабільності операційної діяльності [2; 4].

Наступним важливим інструментом управління операційними ризиками є процесна оптимізація, що передбачає аналіз бізнес-процесів з метою виявлення вузьких місць, дублювань та ресурсних надлишків, а також впровадження механізмів контролю на ключових етапах. Науковці наголошують, що оптимізація процесів не лише знижує ризики, пов'язані з внутрішніми помилками, але й підвищує загальну ефективність операційної діяльності, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства. Застосування методології Lean, Kaizen, Six Sigma та інших підходів до





процесного менеджменту дозволяє створити прозору систему управління та забезпечити безперервний потік операцій [5].

Резервування ресурсів та планування непередбачених ситуацій (Contingency Planning) виступає додатковим засобом зниження операційних ризиків. Створення фінансових та матеріальних резервів сприяє зберіганню критично важливих функцій навіть у разі виникнення непередбачуваних подій. Особливе значення має резервування ключових компетенцій персоналу та технічних ресурсів, що забезпечує безперервність операційних процесів у кризових умовах.

Цифрові інструменти управління ризиками стають все більш актуальними у сучасних умовах. Використання ERP-систем, платформ бізнес-аналітики та спеціалізованих модулів управління ризиками дозволяє автоматизувати процеси моніторингу, аналізувати дані в режимі реального часу та приймати оперативні управлінські рішення [1; 3].

Висновок. Оцінювання та моніторинг операційних ризиків формують базис для забезпечення стабільності та безперервності операційних процесів підприємства. Використання комплексних методів оцінки, систематичне відстеження ключових показників ризикостійкості та інтеграція сучасних цифрових інструментів дозволяють своєчасно виявляти загрози, з високою ймовірністю прогнозувати їхні наслідки та впроваджувати ефективні заходи щодо їх мінімізації. При цьому, механізми мінімізації операційних ризиків мають носити комплексний і взаємопов'язаний характер, оскільки їх впровадження сприятиме не лише зниженню ймовірності виникнення ризикових ситуацій, а й забезпеченню безперервності операційних процесів, підвищенню стійкості та загальної ефективності діяльності підприємства.

1. Грідін О.В., Заїка С.О., Сагачко Ю.М. Операційний менеджмент у контексті застосування сучасних аналітичних інструментів до ухвалення управлінських рішень. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Випуск 4(13). С. 3-10. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.13-1> URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/408/389>
2. Денисенко А.А., Саблук Р.П., Ремига Ю.С. Ключові аспекти управління бізнес-процесами підприємств в умовах невизначеності. *Via Economica*. 2025. Вип. 10. С. 193-196. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2025-10-27> URL: <https://journals.rshu.rivne.ua/index.php/viaeconomica/article/view/553/508>
3. Лавриненко С.О., Кравчук І.І., Буднік О.М. Сучасні ERP-технології – ефективна складова системи менеджменту організацій. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-37> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3928/3851>
4. Рубель О.Ф., Бабяк Н.Д., Романишин В.О. Фінансові та операційні ризики в логістичних системах. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-83> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6051/5991>
5. Сливчук А.Л., Другов О.О. Методологічні підходи до оптимізації бізнес-процесів виробничого підприємства на основі впровадження стратегій Lean та Six Sigma. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-27> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4875/4815>





БОРОВЕНСЬКИЙ ЄВГЕН, здобувач вищої освіти

Науковий керівник - **БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ОЛЕКСАНДР**, доцент, к.т.н.

доцент кафедри підприємництва, торгівлі і логістики,

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,
м. Харків

УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки ефективність діяльності торговельних підприємств дедалі більше визначається рівнем організації логістичних процесів. Зростаюча конкуренція, динамічність попиту та необхідність скорочення витрат обумовлюють потребу у впровадженні комплексного підходу до управління товарними потоками. Крім того, глобалізаційні процеси та розвиток електронної комерції посилюють вимоги до швидкості та якості логістичного обслуговування, що змушує підприємства переглядати традиційні підходи до організації логістики.

Логістична діяльність підприємства охоплює сукупність операцій, пов'язаних із рухом товарів від постачальника до кінцевого споживача, включаючи закупівлю, транспортування, зберігання та реалізацію продукції. Її головною метою є забезпечення узгодженості всіх елементів системи товароруху при мінімальних витратах ресурсів [1, с. 311]. У цьому контексті логістика виступає не лише як функціональна складова діяльності підприємства, а як інтегрована система управління потоковими процесами. Вона забезпечує взаємозв'язок між різними підрозділами підприємства та сприяє формуванню єдиної політики управління ресурсами.

Управління логістичною діяльністю торговельного підприємства передбачає цілеспрямований вплив на всі етапи руху товарів шляхом реалізації управлінських функцій - планування, організації, координації та контролю. Особливістю даного процесу є необхідність забезпечення безперервності та синхронізації матеріальних і інформаційних потоків, що дозволяє підвищити швидкість обслуговування клієнтів та знизити витрати. Водночас важливим завданням є своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища, зокрема коливання попиту, зміни цін та логістичних умов.

Важливим напрямом розвитку логістичного менеджменту є формування ефективного організаційно-економічного механізму. Його доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних елементів - принципів, методів, інструментів і управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію логістичних процесів і підвищення результативності діяльності підприємства [2, с. 156–157]. Такий механізм має забезпечувати адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища та сприяти досягненню стратегічних цілей. Його ефективність значною мірою залежить від рівня організаційної культури підприємства та компетентності управлінського персоналу.

Система управління логістичною діяльністю торговельного підприємства





включає кілька ключових складових. По-перше, це організація процесів постачання, що забезпечує своєчасне надходження товарів необхідного асортименту. По-друге, важливе місце займає складська логістика, яка відповідає за ефективне розміщення, зберігання та обробку товарів. По-третє, транспортна складова забезпечує раціональне переміщення продукції. По-четверте, розподільча логістика орієнтована на доведення товару до кінцевого споживача [1, с. 92–199]. Взаємодія цих складових забезпечує безперервність логістичного ланцюга та підвищує загальну ефективність діяльності підприємства. Суттєвим чинником підвищення ефективності логістичної діяльності є використання сучасних цифрових технологій. Автоматизація логістичних процесів, впровадження інформаційних систем управління та аналітичних інструментів сприяють скороченню часу виконання операцій, оптимізації запасів і підвищенню точності прийняття управлінських рішень [2, с. 157–158]. Крім того, цифровізація дозволяє забезпечити прозорість логістичних процесів і покращити контроль за їх виконанням. Крім того, важливу роль відіграє розвиток партнерських відносин між учасниками логістичного ланцюга. Співпраця з постачальниками та клієнтами на основі довгострокових угод дозволяє підвищити рівень координації дій, зменшити невизначеність і досягти кращих економічних результатів. Диференціація споживачів залежно від обсягів попиту дає можливість адаптувати логістичні процеси до потреб різних сегментів ринку. У сучасних умовах особливо актуальним є формування логістичних мереж та кластерів, що забезпечують ефект синергії. Одним із ключових завдань управління логістикою є оптимізація витрат. Це досягається шляхом раціоналізації транспортних маршрутів, удосконалення складських операцій, зниження рівня запасів та впровадження сучасних методів управління. Важливо забезпечити баланс між витратами та якістю обслуговування, оскільки надмірна економія може негативно вплинути на рівень задоволеності споживачів. Додатково слід враховувати фактори ризику, що можуть виникати в логістичних процесах, та впроваджувати механізми їх мінімізації.

Таким чином, управління логістичною діяльністю на торговельному підприємстві є комплексним процесом, що потребує системного підходу, інтеграції функцій та використання сучасних технологій. Ефективна організація логістики сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, оптимізації витрат і забезпеченню стабільного розвитку в умовах ринку. У перспективі подальший розвиток логістичного менеджменту буде пов'язаний із цифровою трансформацією та впровадженням інноваційних рішень.

1. Кислий В. М., Біловодська О. А., Олефіренко О. М., Соляник О. М. Логістика : теорія та практика : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 360 с. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/38038> (дата звернення 23.03.2026)

2. Трушкіна Н. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління логістичною діяльністю підприємства. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2019. Vol. 5, No. 4. P. 156–172. DOI: <https://doi.org/10.22004/ag.econ.300039>





ВАСИЛЬКЕВИЧ СОЛОМІЯ, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **КУНДРЯ-ВИСОЦЬКА ОКСАНА**, к.е.н, професор,
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

МАРКЕТИНГ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ

У цифрову епоху соціальні мережі перетворилися на потужний інструмент формування бренду. Вони дозволяють компаніям безпосередньо взаємодіяти з аудиторією, будувати емоційний зв'язок і підвищувати впізнаваність без значних витрат на традиційну рекламу. В Україні налічується 21,6 млн користувачів соціальних мереж, що становить 56,4 % населення. Топ-платформи - YouTube (21,6 млн), TikTok (17 млн) та Instagram (12 млн). Це створює унікальні можливості для українського бізнесу в умовах високої конкуренції [3].

Слід зауважити, що маркетинг у соціальних мережах (SMM) підвищує впізнаваність бренду завдяки широкому охопленню, візуальній ідентичності, залученню аудиторії та партнерству з інфлюенсерами. Відтак, компанії можуть створювати автентичний контент, який закріплює образ у свідомості споживачів. Іноземні дослідники підкреслюють, що SMM забезпечує глобальний охоплення, реальний час взаємодії та cost-effectiveness: контент може стати вірусним без великих бюджетів [4].

Ключові стратегії лояльності [1]:

- послідовна взаємодія;
- персоналізація контенту;
- ексклюзивні пропозиції;
- UGC (контент, створений користувачами).

Саме ці елементи перетворюють клієнтів на «адвокатів бренду». Регулярні публікації з якісним контентом (фото, відео, stories) підвищують довіру та репутацію. Бренди, які швидко реагують на коментарі, демонструють турботу про клієнтів і формують спільноту.

Зауважимо, що SMM сприяє не лише іміджу, а й продажам через таргетовану рекламу, інфлюенсер-маркетинг, інтерактивні продажі та програми лояльності. Аналіз даних (likes, shares, конверсії) дозволяє оптимізувати стратегію в реальному часі.

Nike у кампанії «What the Football» у 2024 поєднав сімейні історії та жіночий спорт, що викликало емоційний резонанс і мільйони обговорень.

Українські кейси [5,6]:

- Monobank + «Живчик» - колаборація з ностальгійним напоєм у фірмових банках викликала меми та емоційний зв'язок, позиціонуючи банк як «людяний» бренд.

- Galicia - інтерактив «Відгадай смак за фото» та рубрика «Збір діалектів» – автентичний контент з українськими елементами.

- Libresse Ukraine та Сільпо - крафтовий візуальний контент без шаблонів,





що формує преміальний і близький імідж.

- UPG - вірусний ролик з компліментами перехожим (2,5 млн переглядів у TikTok).

- Cher17 - створив новорічну кампанію, у якій відомі особистості відтворили свої дитячі карнавальні образи за архівними фотографіями. Кампанія викликала хвилю ностальгії в соцмережах, де користувачі почали ділитися власними дитячими святковими фото, що значно збільшило увагу до бренду.

Наведені приклади доводять: SMM працює, коли бренд говорить мовою аудиторії та використовує локальні тренди.

Разом з тим, незважаючи на переваги, існують ризики: швидкі зміни алгоритмів платформ, висока конкуренція та потреба в постійному оновленні контенту. Компанії повинні розробляти стратегію з чіткими KPI, контент-календарем і аналізом даних. Рекомендація: поєднувати органічний контент з платною таргетованою рекламою та UGC для максимального ефекту [1].

Таким чином, маркетинг у соціальних мережах - це не просто просування, а стратегічний інструмент формування бренду в цифрову епоху. Він забезпечує впізнаваність, лояльність і зростання продажів за рахунок емоційного зв'язку та даних. Українським брендам варто активно використовувати локальні особливості (мова, меми) поряд із глобальними практиками. Успішне впровадження SMM дозволяє не тільки виживати, а й лідирувати на ринку.

1. Решетнікова О., Боровик Т., Сенько І. (2024). Маркетинг в соціальних мережах як інструмент просування бренду та підвищення обсягів збуту. *Економіка та суспільство*, 2024, №65, с. 1-5. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-128>

2. The Power Of Social Media In Modern Marketing. URL: <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2024/10/09/the-power-of-social-media-in-modern-marketing/>

3. ЦИФРОВИЙ 2025: УКРАЇНА. URL : <https://datareportal.com/reports/digital-2025-ukraine>

4. The Power of Social Media Marketing in the Digital Age. URL: <https://www.csdesignstudios.com/the-power-of-social-media-marketing-in-digital-age/>

5. SMM-бенчмарк: найкращі практики брендів. URL: <https://cases.media/article/smm-benchmark-naikrashi-praktiki-brendiv>

6. ТОП-10 прикладів соціального медіамаркетингу, які принесуть великі охоплення у 2025. URL: <https://genius.space/lab/top-10-prikladiv-sotsialnogo-mediemarketingu-yaki-prinesut-veliki-ohoplennya-u-2025/>





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

ФОРМУВАННЯ РЕПУТАЦІЙНОЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В ЦИФРОВОМУ ПРОСТОРІ

Цифровий простір поступово перетворився на головний майданчик взаємодії організації з її аудиторією. Інформаційні потоки формуються у режимі реального часу, а кожне повідомлення є частиною загального уявлення про бренд. За таких умов комунікаційна політика набуває системного характеру, оскільки від її змісту та узгодженості залежить сприйняття організації зовнішнім середовищем.

Особливості маркетингових комунікацій в Інтернеті пов'язані з інтерактивністю, персоналізацією повідомлень та високою швидкістю зворотного зв'язку [1]. Цифрові канали дозволяють оперативно поширювати інформацію, коригувати зміст повідомлень відповідно до реакції аудиторії та формувати цілісну інформаційну присутність. Водночас така відкритість підвищує вимоги до узгодженості комунікацій, оскільки будь-яка невідповідність між декларованими цінностями та фактичними діями організації швидко стає предметом публічного обговорення. Саме тому репутаційна складова комунікаційної політики посідає центральне місце у сучасному управлінні брендом.

Формування комунікаційної політики на основі репутаційного маркетингу передбачає довгострокове позиціонування організації через системну роботу з довірою аудиторії [2]. Репутація у цифровому середовищі формується через послідовність повідомлень, відкритість інформації та здатність реагувати на запити суспільства. Таким чином, комунікації виходять за межі просування продукту і перетворюються на механізм підтримання стабільного іміджу. Однак навіть ретельно вибудована комунікаційна політика з часом потребує оновлення. Зміни ринку, трансформація споживчих очікувань або стратегічна переорієнтація діяльності можуть вимагати перегляду брендової ідентичності. У цьому контексті ребрендинг є комплексним процесом переосмислення позиціонування організації, її візуальних та смислових характеристик [3]. Мова йде не про коригування візуальних елементів бренду, таких як логотип чи корпоративна палітра, а про переосмислення системи цінностей, які він репрезентує.

Важливо, що ребрендинг у цифровому просторі потребує особливої послідовності. Будь-яка зміна має бути інтегрована у всі канали комунікації, щоб уникнути розриву між новою ідентичністю та попереднім образом організації. Теорія ребрендингу виходить із необхідності підтримання впізнаваного образу бренду при модернізації його основних елементів [3]. Такий баланс дозволяє підтримати довіру аудиторії та водночас





продемонструвати готовність до змін. З огляду на це комунікаційна політика та ребрендинг повинні розглядатися у взаємозв'язку. Адже, репутаційний маркетинг створює основу довіри, на якій будується новий образ бренду, тоді як ребрендинг надає комунікаціям новий зміст і візуальне наповнення. Інтернет-комунікації, у свою чергу, забезпечують швидке поширення оновленого позиціонування та дозволяють відстежувати реакцію аудиторії у режимі реального часу. У практичному вимірі це означає необхідність інтеграції контент-стратегії, управління соціальними мережами, роботи з онлайн-репутацією та візуальної айдентики в єдину систему. Кожен інформаційний контакт із аудиторією формує частину загального образу організації, а послідовність таких контактів визначає рівень довіри та впізнаваності бренду. Коли комунікації підпорядковані спільній концепції, організація отримує можливість керувати власним образом, а не реагувати на нього постфактум.

Отже, управління комунікаційною політикою в цифровому середовищі потребує системного бачення бренду як цілісної конструкції, у межах якої кожен інформаційний контакт формує рівень довіри аудиторії. Саме тому узгодженість стратегічних орієнтирів і змістова послідовність комунікацій мають визначальне значення, адже вони забезпечують сталість образу організації. За таких умов здатність своєчасно реагувати на зміни інформаційного простору впливає на конкурентні позиції та створює підґрунтя для довгострокового розвитку бренду.

1. Zaika S., Kuskova S., Zaika O. Features of marketing communications on the Internet. *Modern transformations in economics and management: V International scientificpractical conference (March 26-27, 2021. Klaipeda, Lithuania)*. Riga, Latvia: «Baltija Publishing», 2021. P. 98-102 DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-064-3-22>
2. Бойко Н., Мірзоев Д., Мартиненко А. Підходи до формування комунікаційної політики на основі репутаційного маркетингу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-149>
3. Лисиця Н.М., Притиченко Т.І., Кононенко О.І., Мартиненко А.О. Теорія та практика ребрендингу організації. *Бізнес Інформ*. 2021. № 9. С. 250-259. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-9-250-259>





ВІННИЦЬКА ОКСАНА, канд. екон. наук, доцент
доцент кафедри фінансів, обліку та економічної безпеки
ЧУТКА НАТАЛІЯ, здобувач вищої освіти
Уманський державний педагогічний університет
імені Павла Тичини, м. Умань

ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ E-COMMERCE

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки електронна комерція (e-commerce) стала одним із найдинамічніших сегментів світового ринку. Швидкий розвиток інформаційних технологій, поширення інтернету та мобільних пристроїв сприяли формуванню нових моделей ведення бізнесу, які суттєво змінюють традиційні механізми торгівлі. Електронна комерція охоплює процес купівлі-продажу товарів і послуг через мережу Інтернет, а також включає електронні платежі, онлайн-маркетинг, цифрову логістику та інші елементи електронного бізнесу.

Однією з основних переваг електронної комерції є її доступність для споживачів незалежно від місця їхнього проживання. Онлайн-магазини функціонують у цілодобовому режимі, що забезпечує можливість здійснення покупок у будь-який зручний час. Крім того, електронна комерція надає споживачам широкий вибір товарів, можливість швидкого порівняння цін і характеристик продукції, а також доступ до відгуків інших покупців. Для суб'єктів господарювання e-commerce створює умови для виходу на міжнародні ринки без значних витрат на утримання фізичних торговельних приміщень. Водночас масштаби розвитку електронної комерції постійно зростають: якщо у 2015 році глобальні роздрібні продажі в секторі e-commerce становили приблизно 1,5 трлн дол. США, то у 2024 році їх обсяг перевищив 6 трлн дол. США, і за прогнозами ця тенденція зростання зберігатиметься [1].

Важливою перевагою електронної комерції є також можливість зниження операційних витрат підприємств. Завдяки автоматизації обробки замовлень, використанню електронних платіжних систем та цифрових інструментів управління бізнес може оптимізувати витрати на персонал, оренду приміщень і рекламну діяльність. Крім того, застосування сучасних аналітичних інструментів дозволяє підприємствам досліджувати поведінку споживачів, прогнозувати попит та підвищувати ефективність маркетингових стратегій.

Водночас розвиток електронної комерції супроводжується низкою проблем і ризиків. Однією з ключових загроз є проблеми кібербезпеки, пов'язані з можливістю витоку персональних даних, фінансового шахрайства або несанкціонованого доступу до платіжної інформації. Крім того, для частини споживачів суттєвим недоліком є відсутність можливості безпосереднього огляду товару перед придбанням, що іноді призводить до невідповідності очікувань щодо його якості або характеристик [2].

Суттєвим викликом для розвитку електронної комерції є також високий рівень конкуренції на онлайн-ринку. Низький бар'єр входу до сфери





електронної торгівлі сприяє постійному зростанню кількості інтернет-магазинів, що ускладнює просування нових бізнес-проектів. Зокрема, великі електронні торговельні платформи характеризуються значною кількістю продавців. Наприклад, на міжнародному маркетплейсі Amazon налічується близько 1,9 млн активних продавців, причому щоденно до платформи приєднується понад 500 нових учасників. За таких умов підприємствам необхідно формувати унікальні конкурентні переваги, розробляти ефективні маркетингові стратегії та активно використовувати інструменти цифрового брендингу [3, 1].

Ще одним важливим недоліком електронної комерції є залежність бізнесу від технічної стабільності вебресурсів. Збої у функціонуванні вебсайтів, повільне завантаження сторінок або технічні помилки під час оформлення замовлення можуть призводити до втрати потенційних клієнтів та зниження обсягів продажу. Особливо відчутними є такі проблеми під час проведення маркетингових кампаній або акцій, коли високий рівень відвідуваності може спричинити перевантаження онлайн-платформи.

Крім того, важливим викликом для e-commerce залишаються логістичні питання, зокрема організація доставки товарів, витрати на транспортування та можливі затримки у виконанні замовлень. У зв'язку з цим підприємства змушені постійно вдосконалювати логістичні процеси та системи обслуговування клієнтів.

Таким чином, електронна комерція є важливим інструментом розвитку сучасної цифрової економіки, який відкриває нові можливості для бізнесу та споживачів. Водночас ефективне функціонування цього сектору потребує підвищення рівня кібербезпеки, розвитку логістичної інфраструктури та вдосконалення цифрових технологій. Баланс між перевагами та ризиками електронної комерції визначатиме подальші тенденції її розвитку у глобальному економічному середовищі.

1. Переваги та недоліки електронної комерції. *PayHelm*. URL: <https://ecommercefastlane.com/uk/ecommerce-advantages-and-disadvantages/>
2. Пустовіт О. Можливості та переваги електронної комерції в підприємницькій діяльності. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. № 2(83). С. 83-94. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-2-83-94>
3. Що таке електронна комерція або e-Commerce? *NSS веб студія*. URL: <https://nss-studio.com/internet-marketing/shcho-take-elektronna-komerciya-abo-e-commerce/>





ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА ТЕТЯНА, д.е.н, професор, завідувач кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,
ПОТАПЕНКО ВАЛЕРІЯ, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

МЕНЕДЖМЕНТ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

У сучасних умовах господарювання важливим чинником конкурентоспроможності підприємства є його імідж. Формування позитивного іміджу сприяє підвищенню довіри з боку стейкхолдерів, що, у свою чергу, забезпечує стабільність функціонування господарюючого суб'єкта та зміцнення його позицій на ринку. У зв'язку з цим особливого значення набуває результативний менеджмент іміджу підприємства як складова загальної системи управління.

Імідж підприємства можна визначити як сукупність уявлень, оцінок та вражень про діяльність організації, що формуються у свідомості різних груп зацікавлених сторін – споживачів, працівників, партнерів, інвесторів і громадськості. Він формується під впливом багатьох чинників, серед яких якість продукції або послуг, рівень обслуговування, корпоративна культура, соціальна відповідальність, комунікаційна політика та репутація керівництва [2; 3].

Менеджмент іміджу підприємства передбачає цілеспрямований процес планування, формування, підтримки та розвитку позитивного образу організації. Основною метою такого управління є створення стійкого позитивного сприйняття господарюючого суб'єкта на ринку, що сприяє підвищенню його конкурентних переваг. Ефективне управління іміджем базується на використанні комплексу маркетингових, комунікаційних та управлінських інструментів.

Важливим етапом менеджменту іміджу є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. На цьому етапі визначаються його сильні та слабкі сторони, оцінюється рівень репутації, досліджуються очікування та потреби цільових аудиторій. Отримані результати дозволяють сформулювати стратегію управління іміджем, яка враховує специфіку діяльності господарства та особливості ринкового середовища.

Формування позитивного іміджу суб'єкта господарювання значною мірою залежить від ефективності комунікаційної політики. До основних інструментів комунікації належать реклама, зв'язки з громадськістю, участь у виставках і конференціях, корпоративні заходи, а також використання сучасних цифрових платформ і соціальних мереж. Завдяки цим інструментам підприємство має можливість формувати позитивне інформаційне поле та підтримувати взаємодію із зацікавленими сторонами [1; 5; 6].

Не менш важливим аспектом є розвиток корпоративної культури та внутрішнього іміджу господарства. Працівники виступають носіями





корпоративних цінностей і значною мірою впливають на сприйняття підприємства зовнішнім середовищем. Тому створення сприятливого соціально-психологічного клімату, підвищення мотивації персоналу та формування корпоративної ідентичності є важливими складовими ефективного менеджменту іміджу.

У сучасних умовах господарювання значну роль відіграє також соціальна відповідальність підприємства. Реалізація безпекових, екологічних, соціальних та благодійних ініціатив сприяє підвищенню довіри з боку суспільства та формуванню позитивної репутації організації. Соціально відповідальна діяльність підприємства демонструє його прагнення до сталого розвитку та відповідального ведення бізнесу [2; 4].

Отже, менеджмент іміджу підприємства є важливою складовою стратегічного управління, що спрямована на формування та підтримку позитивного сприйняття організації в суспільстві. У сучасних умовах господарювання результативність управління іміджем дозволяє суб'єкту господарювання зміцнювати конкурентні позиції, підвищувати лояльність споживачів і забезпечувати довгостроковий розвиток. Саме тому удосконалення підходів до управління іміджем є важливим завданням для сучасних підприємств.

1. Вараксіна О., Шульга В. Ю. Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63>.
2. Воронько-Невіднича Т. В. Інноваційні стимули сталого розвитку кадрового, лідерського та іміджевого потенціалів у системі стратегічного управління суб'єктів аграрного сектору: монографія Полтава, ПДАУ, 2025. 200 с. DOI: <https://doi.org/10.51500/8466-33-6>.
3. Воронько-Невіднича Т., Курінний В., Труш В., Рябоконт Є. Особливості управління професійним іміджем підприємств аграрного сектору економіки у контексті розвитку кадрового потенціалу і сервісного лідерства. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 1. С. 256-260. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/533>.
4. Помаз О.М., Воронько-Невіднича Т.В., Дереза В.В., Михайлик А.А. Особливості застосування сучасних методів маркетингової комунікаційної політики підприємствами. *Modern Economics*. 2020. № 23. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue-23-2020/>
5. Шумкова О., Нечипоренко В., Шумкова В. Менеджмент формування соціально-інноваційного іміджу підприємства сфери послуг. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. № 19. С 266-273. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.32>.
6. Raiko D., Cherepanova V. Creation of the image and brand of the enterprise on the basis of marketing as a philosophy of management. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2019. Vol. 5. № 2. P. 191-205.





ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА ТЕТЯНА, д.е.н, професор, завідувач кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,
ТУРБАБА ВАДИМ, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

АДАПТАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА ДО ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ЯК СКЛADOVA ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

У сучасних умовах розвитку економіки підприємства функціонують у середовищі, що характеризується високим рівнем невизначеності, динамічністю та постійними змінами. Глобалізаційні процеси, розвиток технологій, посилення конкуренції та економічні трансформації зумовлюють необхідність швидкого реагування підприємств на зміни зовнішнього середовища. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває проблема адаптації підприємств до нових умов господарювання як важливої складової ефективного управління.

Зовнішнє середовище підприємства включає сукупність факторів, які прямо або опосередковано впливають на його діяльність. До таких факторів належать економічні, політичні, соціальні, технологічні та правові умови функціонування. Врахування цих чинників та своєчасне реагування на їх зміни дає змогу підприємствам зберігати стабільність діяльності, підвищувати ефективність управління та зміцнювати свої конкурентні позиції на ринку.

Адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища передбачає процес пристосування організаційної структури, системи управління, виробничих процесів та стратегії розвитку до нових умов функціонування. Важливу роль у цьому процесі відіграє стратегічне управління, яке спрямоване на аналіз зовнішнього середовища, прогнозування можливих змін та формування відповідних управлінських рішень [2].

Ефективна адаптація підприємства передбачає застосування сучасних методів управління, серед яких важливе місце займають стратегічне планування, аналіз ризиків, впровадження інноваційних технологій, а також удосконалення організаційної структури підприємства. Значну роль відіграє і розвиток кадрового потенціалу, оскільки саме кваліфіковані працівники здатні забезпечити швидку реакцію підприємства на зміни та сприяти реалізації нових управлінських підходів [1; 3; 5].

Крім того, важливим напрямом адаптації є підвищення гнучкості підприємства, що передбачає здатність швидко змінювати виробничі процеси, асортимент продукції, методи управління та маркетингову політику відповідно до вимог ринку. Це дозволяє підприємствам не лише пристосовуватися до змін, але й ефективно використовувати нові можливості для розвитку [4; 6].

Отже, адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища є важливим елементом сучасної системи управління. Вона забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнення його конкурентних позицій та створює передумови для сталого розвитку в умовах динамічного економічного середовища. Реалізація адаптаційних механізмів сприяє формуванню гнучкої та





ефективної системи управління, здатної забезпечити стабільне функціонування підприємства в умовах постійних змін.

1. Вараксіна О.В., Воронько-Невіднича Т.В., Барабаш К.Г. Особливості застосування маркетингових комунікацій аграрними підприємствами. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 2 (25). С. 166–172. URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/vipusk-25-2020>.
2. Олійник А.С. та ін. Інноваційно-комунікаційний механізм як драйвер ефективного стратегічного управління. *Агросвіт*. 2025. № 21. С. 145–152. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/7922>.
3. Помаз О.М., Воронько-Невіднича Т.В., Дереза В.В., Михайлик А.А. Особливості застосування сучасних методів маркетингової комунікаційної політики підприємствами. *Modern Economics*. 2020. № 23. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue-23-2020/>
4. Помаз О., Гончаренко А., Малишко В., Стрілець В. Адаптація системи менеджменту аграрного підприємства до операційного інновінгу та стратегування креативного бренду. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2026. № 350 (1). С. 231–237. <https://heralds.khmnpu.edu.ua/index.php/heralds/article/view/2646/2707>
5. Терпецька Ю. О. Управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. No 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2719/2638>.
6. Khodakivska O., Voronko-Nevidnycha T. Integration of Agile methods into the management system as a tool for increasing the effectiveness of strategic management in the agri-food sector. *EKONOMIKA APK*. 2023. T. 30 № 2. P. 49-56. URL: <https://eapk.com.ua/uk/journals/tom-30-2-2023/integratsiya-agile-metodiv-u-sistemu-menedzhmentu-yak-instrument-pidvishchennya-efektivnosti-strategichnogo-upravlinnya-v-agroprodovolchiy-sferi> DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202302049>





ГАЛЕМІНА НАДІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ДРОНОВА ТЕТЯНА**, к.е.н.,
доцент кафедри маркетингу,
Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро

ДЕФІНІЦІЯ ПОНЯТТЯ “ПОВЕДІНКА СПОЖИВАЧА”

У сучасних умовах ринок України постійно змінюється, тому зростає конкуренція серед підприємств, яка дає ширший вибір товарів та послуг для споживачів. Та саме від вибору споживача визначається як буде розвиватись компанія. Через активну цифровізацію підприємства налаштовують можливість здійснення онлайн покупок для тієї цільової аудиторії, яка надає перевагу економії свого часу. З іншого боку, важливою частиною ринку залишаються офлайн придбання, бо це закриває потребу споживача фізично оцінити товар або послугу. Тому дуже важливо аналізувати поведінку споживача, від цього залежить планування подальшої маркетингової стратегії з багатьма критеріями, наприклад, платоспроможність клієнтів, базові потреби та побажання. Також попит споживачів дозволяє визначити на що потрібно збільшити або, навпаки, зменшити пропозицію. Загалом, можна зазначити, що поведінка споживача є необхідною для кожного підприємства, бо саме розуміння клієнта дає бізнесу можливість залишитися конкурентоспроможним та розвиватись.

З огляду на це, важливим є узагальнення наукових підходів до трактування даного поняття, оскільки у сучасній економічній літературі воно розглядається з різних позицій – як процес прийняття рішень споживачем, як система його дій на ринку або як сукупність факторів, що впливають на вибір товарів і послуг. Аналіз існуючих підходів дозволяє глибше зрозуміти сутність поведінки споживача, виокремити її ключові характеристики та визначити чинники, що формують споживчі рішення. Узагальнення теоретичних положень також створює підґрунтя для подальших практичних досліджень і розробки ефективних маркетингових інструментів впливу на споживача. Саме тому нами досліджено поняття “поведінка споживача” в різних наукових джерелах (табл. 1).

Таблиця 1 - Визначення поняття “поведінка споживача”

Автор	Визначення поняття
Брояка А.	Процес ухвалення споживчих рішень, спрямованих на задоволення власних потреб шляхом вибору, придбання, споживання товарів та послуг.
Коломицева О., Васильченко Л.	Формування та реалізація попиту на товари та послуги.
Помиткіна Л., Злагодох В.	Система розумових, соціальних і економічних дій, що веде до задоволення потреб.
Цибульський В., Пацалюк К.	Процес перетворення потреби на платоспроможний попит.
Блекуелл Р., Мініард П.,	Це діяльність, направлена безпосередньо на здобуття, вжиток і розпорядження продуктами і послугами, включаючи процеси





Автор	Визначення поняття
Енджелл Д.	ухвалення рішень, які передують цим діям і сліднують за ними.
Котлер Ф.	Вивчає процес вибору товарів, послуг, ідей чи досвіду їхнього придбання та розпорядження окремими споживачами, групами та організаціями для задоволення потреб та бажань.
Войчак А. В.	Це дії, які здійснює окрема особа, купуючи і використовуючи продукцію або послуги, це розумові і соціальні процеси, які передують цим діям або настають внаслідок них
Бабко Н. М., Мандич О. В., Квятко Т. М., Севідова І. О., Романюк І. А.	Це пізнавальна, емоційна і фізична активність людей у процесі вибору, оплати та використання товарів і послуг, а також її припинення за умови задоволення потреб і бажань.
Пахуча Е. В.	Це діяльність, спрямована безпосередньо на отримання, споживання і розпорядження продуктами і послугами, включаючи процеси прийняття рішень, які передують цим діям і сліднують за ними.
Мудрий О. А.	Це розумова та фізична діяльність споживачів у процесі пошуку, оцінювання, придбання та використання продуктів і послуг, що включає мотивацію і емоційні чинники.

Джерело: складено автором за [1-5]

Авторка А. Брояка акцентує у своєму визначенні на ухваленні рішень, виборі та споживанні, що доволі добре передає сутність поняття, але недостатньо. О. Коломицева, Л. Васильченко дуже стисло і недостатньо розкривають поняття “поведінка споживача”, тому що не враховуються психологічні та соціальні аспекти покупців. Л. Помиткіна, В. Злагодух розглядають поведінку споживача як систему розумових, соціальних і економічних дій, і саме це дозволяє добре розуміти це поняття. Автори В. Цибульський, К. Пацалюк розглядають поняття лише в економічному плані, що, на мою думку, є помилкою. Бо поведінка споживача включає в себе набагато більше критеріїв, і кожен з них важливий для повного розуміння сутності поняття. Р. Блекуелл, П. Мініард, Д. Енджелл та Е. В. Пахуча – їх визначення є практично ідентичними і дуже добре розкривають усю сутність поведінки споживачів, оскільки охоплюють не лише економічну складову, а й дії споживача та процеси прийняття рішень. Науковець Ф. Котлер визначає поведінку споживача як процес вибору, придбання та використання товарів і послуг окремими споживачами, і саме його підхід найчастіше застосовується у маркетингових дослідженнях як універсальний. А. Войчак у своєму визначенні поєднує дії споживача з розумовими та соціальними процесами, однак без глибокого аналізу чинників впливу, що робить його підхід недостатньо повним. Бабко Н. М., Мандич О. В., Квятко Т. М., Севідова І. О., Романюк І. А. найбільш комплексно підходять до визначення цього поняття, оскільки враховують пізнавальну, емоційну та фізичну активність споживача. О. А. Мудрий на достатньому рівні описує процеси поведінки споживача, роблячи





акцент на розумовій та фізичній активностях.

Водночас слід зазначити, що жодне з наведених визначень окремо не охоплює повною мірою всі аспекти поведінки споживача, що свідчить про складність і багатогранність цього явища. Узагальнення різних наукових підходів дозволяє сформувати більш комплексне бачення, яке поєднує економічні, психологічні та соціальні складові. Саме інтеграція цих підходів є необхідною умовою для глибокого розуміння механізмів формування споживчої поведінки та ефективного використання цього знання у маркетинговій практиці.

Отже, розглянувши всі визначення до поняття “поведінка споживачів” і проаналізувавши їх, можна зробити висновки, що більшість з трактувань схожі між собою та несуть однаковий сенс. Більшість авторів акцентують увагу на прийнятті рішень, формуванні попиту та здійсненні купівлі товарів і послуг, однак не всі з них охоплюють усі ці етапи взаємодії споживача з товаром або послугою. Найбільш повно, на мою думку, розтлумачили це поняття автори: Бабко Н. М., Мандич О. В., Квятко Т. М., Севідова І. О., Романюк І. А. Вони дуже вдало зазначили, що поведінка споживача має не лише економічну складову, як про це казали інші науковці, але й пізнавальну, емоційну і фізичну активність людей. Це визначення охоплює всі важливі критерії споживчої поведінки, тобто, від усвідомлення потреби до завершення процесу споживання, коли ця потреба буде задовільнена. Перевагою даного підходу є те, що він враховує не лише дії споживача, а й його внутрішні мотиви, емоції та особисте сприйняття, що є надзвичайно важливим для маркетингових досліджень і аналізу споживчої поведінки на сучасному ринку. Поведінка споживача є важливим для маркетингу, бо дозволяє підприємствам ефективніше розуміти мотиви покупців, а розуміння сприяє подальшому розвитку і просуванню бізнесу.

1. Боднарчук, Т., & Свідер, О. (2024). Поведінка споживачів на ринку електронної комерції з точки зору теорії поколінь. *Економіка та суспільство*, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-92>
2. Іваненко Л. М., Смерічевська С. В., Смерічевський С. Ф. Поведінка споживачів : навчальний посібник. Суми : Університетська книга, 2024. 306 с.
3. Пахуча Е.В. соціально-гуманітарних біотехнологічного . дисциплін університету, Поведінка споживача: конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня спеціальності 075 «Маркетинг». Державний біотехнологічний університет. Х., 2023. 126 с.
4. Радкевич Л.А., Луговська І.А., Теоретичні підходи до формування поведінки споживачів. *Збірник наукових праць ЧДТУ, Випуск 32. Частина II.* с. 68-72
5. Бабко Н.М., Мандич О.В., Квятко Т.М., Севідова І.О., Романюк І.А., Поведінка споживача: навч. посібник. Харків: ХНТУСГ, 2020. 170 с.





ГЛАЗУНОВА АННА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЗАЙКА СВІТЛАНА**, к.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

ЦИФРОВИЙ БРЕНДИНГ ТА МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ НОВОГО БРЕНДУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКУ

Формування нового бренду в сучасних умовах відбувається в середовищі, де цифрові технології визначають правила ринкової взаємодії. Трансформація ринку проявляється у зміні каналів комунікації, зростанні ролі онлайн-платформ та підвищенні вимог споживачів до змісту повідомлень. У таких обставинах створення бренду перестає бути етапом запуску продукту й перетворюється на системний процес конструювання смислів, цінностей та довіри в цифровому просторі.

Початковий етап формування нового бренду пов'язаний із визначенням його концептуальної основи. Ідеться про чітке окреслення позиціонування, визначення цільових аудиторій і формування ціннісної пропозиції. Механізм управління створенням і просуванням бренду передбачає послідовність управлінських рішень, які узгоджують аналітичну підготовку, комунікаційну модель та економічне обґрунтування [2], що дозволяє уникнути суперечностей між змістом бренду та формами його представлення. Однак у цифровому середовищі сам зміст бренду реалізується через систему маркетингових комунікацій.

Особливості Інтернет-комунікацій полягають у можливості персоналізації повідомлень, інтерактивності та оперативному зворотному зв'язку [1], що означає, що формування нового бренду відбувається в постійному діалозі з аудиторією. Кожне повідомлення, кожен візуальний образ або інформаційний привід впливають на закріплення брендової ідентичності.

Трансформація ринку також змінює економічну природу бренду. Він розглядається як нематеріальний актив, здатний формувати конкурентні переваги та забезпечувати стабільність ринкових позицій. У межах економічного механізму просування бренду інтегрується в загальну систему розвитку організації, а комунікаційна діяльність набуває характеру довгострокового інвестування [3]. Таким чином, цифрові комунікації перестають бути просто статтею витрат й розглядаються як чинник зростання цінності бренду.

В умовах українського ринку, що переживає структурні зміни, особливого значення набуває цифровий брендинг як процес системного управління образом організації. Формування впізнаваності в онлайн-просторі потребує цілісності візуальної айдентики, змістовної послідовності та чіткої комунікаційної політики. Впровадження інноваційних рішень у цифровому брендингу сприяє зміцненню позицій бренду та підвищенню рівня довіри





аудиторії [4].

Подальший розвиток цифрового брендингу передбачає інтеграцію соціальних мереж, контент-маркетингу та аналітичних засобів оцінювання комунікаційної активності [5], що забезпечує можливість оперативно реагувати на зміну поведінки споживачів та підтримувати актуальність бренду. При цьому важливо зберігати узгодженість повідомлень у різних каналах, щоб сформований образ залишався стабільним і впізнаваним.

Формування нового бренду в умовах трансформації ринку потребує також чіткої внутрішньої координації. Будь-які розбіжності між задекларованими цінностями та реальними управлінськими рішеннями швидко стають очевидними у цифровому середовищі. Тому бренд повинен ґрунтуватися на реальних характеристиках організації, що знаходять відображення у комунікаційній політиці.

Таким чином, цифровий брендинг і маркетингові комунікації виступають базою формування нового бренду в умовах трансформації ринку. Поєднання концептуального визначення позиціонування, економічного обґрунтування просування та системної роботи в цифровому просторі створює передумови для закріплення бренду та зміцнення його конкурентних позицій.

1. Zaika S., Kuskova S., Zaika O. Features of marketing communications on the Internet. *Modern transformations in economics and management: V International scientificpractical conference (March 26-27, 2021. Klaipeda, Lithuania)*. Riga, Latvia: «Baltija Publishing», 2021. P. 98-102 DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-064-3-22>
2. Громова О.Є. Механізм управління ефективним формуванням та просуванням нового бренду. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 7. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14942868>
3. Гусаковська Т., Рибалко-Рак Л., Серeda О. Економічний механізм просування бренду організації як складова маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації та європейської інтеграції. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-152>
4. Дубовик Н.А. Цифровий брендинг: інноваційні підходи в контексті трансформації українського ринку в умовах війни. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 2. DOI: <https://doi.org/10.57125/econp.2024.01.29.05>
5. Закрижевська І., Нянько В., Поліщук, Ю. Інноваційні стратегії цифрового брендингу в українському бізнесі: аналіз та рекомендації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-31>





ГОЛОВАТА ЯРИНА, студентка, Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

ШУРПЕНКОВА РУСЛАНА, к.е.н, доцент, доцент кафедри маркетингу, Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ У СУЧАСНОМУ МАРКЕТИНГУ

Теорія поведінки споживачів допомагає зрозуміти, чому люди купують певні товари, що на них впливає та як вони приймають рішення. На сучасному конкурентному ринку компанії просто не можуть ефективно працювати, не розуміючи своїх клієнтів: що вони відчувають, чого хочуть і як думають.

Один з основних принципів цієї теорії полягає в тому, що споживачі мають різні потреби та наміри, які визначають їхній вибір. Люди враховують не лише логічні параметри товару, такі як ціна, переваги чи якість, але й емоції, які він викликає: чи підвищить покупка їхній статус, чи відповідатиме їхньому способу життя, чи забезпечить відчуття безпеки, чи надасть можливість самовираження. Щоб точно зрозуміти, як формуються ці потреби, сучасні маркетологи часто використовують опитування або фокус-групи, а не класичні моделі потреб. Опитування дозволяють нам визначити ставлення та очікування споживачів щодо товару чи послуги, тоді як фокус-групи дають чіткішу картину, коли споживачі відкрито обговорюють свої потреби та критерії вибору товару [1].

Важливою є модель «стимул-реакція», також відома як модель «чорної скриньки». Її сенс полягає в тому, що на людину впливають зовнішні фактори (реклама, мода, ціна, характеристики продукту), але остаточне рішення залежить від власного досвіду, переконань та емоцій споживача. Фактично, компанії намагаються зрозуміти, як працює ця «скринька», щоб ефективніше впливати на вибір покупців.

На рішення споживачів також впливають їхні соціальні та особистісні характеристики: вік, стать, дохід, освіта, культура, оточення, самооцінка, навіть характер. Все це формує стиль поведінки та визначає, які продукти обере людина. Сьогодні соціальні мережі, інфлюенсери та блогери мають значний вплив на вибір – вони задають тренди та створюють нові моделі поведінки [2].

Коли людина вирішує щось купити, вона зазвичай проходить кілька етапів: від усвідомлення того, що їй щось потрібно, до пошуку інформації, порівняння варіантів, покупки та оцінки результату. Маркетинг може впливати на кожен із цих етапів: заохочуючи людину до усвідомлення потреби, пропонуючи варіанти та створюючи позитивний досвід після покупки. Те, як споживач почувається після покупки, має значний вплив на те, чи повернеться він до бренду та рекомендуватиме його іншим [3].

В цифрову епоху поведінка споживачів змінюється ще швидше. Люди звикли швидко приймати рішення, переглядаючи відгуки, рейтинги та рецензії на TikTok або YouTube. Штучний інтелект дозволяє компаніям краще розуміти,





що подобається людям, і надавати персоналізовані рекомендації.

Однак, це також піднімає важливе питання – етики. Сьогодні бренди збирають багато інформації про своїх клієнтів, і дуже важливо робити це прозоро та відповідально. Порухення цих правил швидко призводить до втрати довіри та репутації.

Додатково важливим питанням є проблема сегментації споживачів. Компанії поділяють ринок на групи за потребами, поведінкою чи демографічними характеристиками, що дозволяє їм точніше визначити цільову аудиторію та сформулювати пропозиції, які найкраще відповідають очікуванням клієнтів. Такий підхід сприяє ефективнішому використанню маркетингових ресурсів та більшій результативності комунікації зі споживачами.

Бренд відіграє особливу роль у поведінці споживачів. Він є не лише засобом ідентифікації продукту, але й джерелом емоційного зв'язку між покупцем та компанією. Споживачі часто обирають знайомі бренди, оскільки вони асоціюються з певною якістю, надійністю чи способом життя. Маркетингова комунікація спрямована на створення позитивного іміджу бренду, що підвищує довіру та формує довгострокову лояльність клієнтів [4].

Сучасні цифрові технології значно розширюють можливості аналізу поведінки споживачів. Використання аналітичних платформ та систем обробки даних дозволяє компаніям отримувати детальну інформацію про вподобання, частоту покупок та реакцію на маркетингові комунікації. Це дозволяє їм прогнозувати попит і формувати персоналізовані пропозиції, що відповідають індивідуальним потребам покупців.

Ще одним суттєвим фактором є вплив соціального середовища на поведінку споживачів. Думки родини, друзів, колег або лідерів думок часто визначають рішення щодо придбання товарів і послуг. У сучасному цифровому середовищі значну роль відіграють відгуки, рейтинги та рекомендації в соціальних мережах, які створюють нові моделі поведінки та формують загальний досвід прийняття рішень.

Таким чином, теорія поведінки споживачів – це ціла система, що поєднує економіку, психологію та соціологію. Вона допомагає компаніям краще розуміти споживачів, створювати продукти, які їм дійсно потрібні, та будувати довгострокові, довірчі відносини між брендом і покупцем.

1. Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України : кол. монографія / за ред.: Н. В. Якименко-Терещенко, Д. В. Райко, О. О. Носирева. Харків : НТУ "ХПІ", 2026. 960 с. doi: 10.20998/978-617-05-0580-4.

2. Кундря-Висоцька О.П., Шурпенкова Р.К., Вагнер І.М. Вектори розвитку сучасної маркетингової політики підприємства. Економічний простір.2025.№205. <https://doi.org/10.30838/EP.205.111-118>.

3. Блеквелл Р., Мініард П., Енджел Дж. Поведінка споживача : підручник. – Київ : Академвидав, 2018. – 816 с.

4. Шурпенкова, Р. К., Кундря-Висоцька, О. П., & Вагнер, І. М. (2025). Маркетинг як нова філософія організації сучасного бізнесу. Актуальні питання економічних наук, (15). <https://doi.org/10.5281/zenodo.17215159>





ГОРБАТЮК ЛЮДМИЛА, к.е.н, доцент, завідувач кафедри економіки і маркетингу

БОРИСЕНКО ВІКТОРІЯ, здобувачка вищої освіти

ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», м. Полтава

НЕЙРОМАРКЕТИНГОВЕ СПРИЙНЯТТЯ БРЕНДУ «ORGANIC UKRAINE» НА РИНКАХ ЄС ТА ПІВДЕННО-СХІДНОЇ АЗІЇ

Бренд «Organic Ukraine» (Спілка «Органічна Україна») являє собою об'єднання виключно сертифікованих операторів органічного виробництва. Його мета: формування та розвитку українського та світового ринків органічної продукції, захисту інтересів українських виробників на ринках. Об'єднання тісно пов'язане з Федерацією органічного руху України [1] (заснована 2005 року) та Громадською спілкою «Органічна ініціатива» [2] (з 2020 року).

Федерація прологує цінності глобального органічного руху, просуває екологічно безпечні технології, освіту як виробників так і споживачів, формує експортний потенціал. Федерація проводить щорічні ярмарки органічної продукції, конференції (наприклад, «Organic Day in Ukraine»). «Органічна ініціатива» ставить амбітні цілі до 2030 року: досягти обігу органічної продукції на внутрішньому ринку в 100 млн доларів, експортного обороту – 1 млрд дол. США, збільшити частку органічних земель до 3 % від загальної площі сільськогосподарських угідь України [3]. Цілі підтримуються державною стратегією та міжнародними партнерами, як Швейцарія в рамках програми QFTP (Higher Value Added Trade from the Organic and Dairy Sectors in Ukraine).

Україна має потужний потенціал органічного виробництва завдяки родючим ґрунтам, великим площам сертифікованих земель. (близько 350 тис. га у 2024-2025 рр. або 1, 2 % загальних сільськогосподарських угідь). Основні експортні категорії включають зернові: (соя, кукурудза, пшениця, ріпак), олійні культури, ягоди (особливо заморожена чорниця), олії та інші продукти.

У 2024 році обсяг українського органічного експорту склав приблизно 243 тис.т на загальну суму 141 млн дол США, з яких 93 % припало на Європу (84 % – країни ЄС) [2]. Ключові закупщики в ЄС – це Нідерланди, Німеччина, Австрія.

Ринок Південно-Східної Азії поки що менш розвинений – лише 2 % експорту. Але нині має значний потенціал зростання через активний розвиток середнього класу, інтерес до здорового харчування, преміум-продуктів у країнах на кшталт В'єтнаму, Індонезії, Таїланду, Малайзії, Філіппін та інші.

Сприйняття українського органічного бренду за кордоном формується на перетині позитивних асоціацій (родючі землі, традиційне землеробство) та викликів (воєнний стан, логістика, необхідність посилення довіри до сертифікації та інші). Згідно з даними Organic Initiative, «Organic Ukraine» є надійним постачальником якісної, екологічно чистої продукції, яка відповідає європейським стандартам (EU Organic Regulation) та глобальним вимогам (IFOAM – International Federation of Organic Agriculture Movements).





Проаналізуємо, як споживачі в ЄС та Південно-Східній Азії підсвідомо реагують на бренд «Органічна Україна». В цьому випадку, Особливо цінний є нейромаркетинг – міждисциплінарний підхід, який єднає нейронауку, психологію і маркетинг [4]. Нейромаркетинг має можливість виміряти неусвідомлені емоційні та когнітивні реакції на брендинг, упаковку, рекламу, заклики про сталість. В тому ж випадку, які традиційні опитування часто спотворюють через соціальну бажаність.

Згідно з літературними джерелами, нейромаркетинг досліджує реакцію мозку на маркетингові стимули за допомогою біометричних досліджень. Основні методи включають:

Таблиця 1 - Основні методи нейромаркетингу

№ п/п	Назва методу	Його характеристика
1.	EEG (електроенцеелографію)	Оцінка емоційного збудження чи когнітивного навантаження шляхом вимірювання мозкових хвиль (theta, beta, gamma).
2.	Eye-tracking	Аналіз фіксацій погляду та візуальної ієрархії в часі (реакція споживача на логотип, кольори, лейбли).
3.	FMRI та fNIRS	Візуалізація активації зон мозку, відповідальних за ефективне прийняття рішень, емоції (наприклад, префронтальна кора при оцінці сталості).
4.	Біометрії	Частота серцебиття, дихання, реакція шкіри (GSR), кодування обличчя для фіксації емоцій за системою Пола Екмана.

Джерло: сформовано автором на основі [4]

Екологічні «претензії» (organic, eco-friendly) видають специфічні нейронні реакції – підвищення активації в зонах теорії розуму та моральних рішень позитивні емоції (гордість, емпатія) у екологічно-відповідальних споживачів, краща запам'ятовуваність у випадку поєднання негативно-позитивних наративів. Так, мінімалістичний дизайн упаковки знижує сприйняття маніпуляції та підвищує «зелену довіру». В свою чергу, посилюють емоційний зв'язок яскраві та контрастні. Вищу увагу до візуалів та промоцій має молоде покоління.

На рику ЄС, основним напрямком якого є експорт споживачі високо оцінюють сталість, екологічність, біорізноманіття, прозорість. Результати нейромаркетингових досліджень демонструють, чи викликає бренд «Organic Ukraine» активацію префронтальної кори при демонстрації українських чорноземів, історій фермерів, сертифікацій, враховуючи попри і потенційні слабкості. Як вже зазначалося, геополітичні ризики являються одним з найбільших тригерів, які підсвідомо можуть підвищити скептицизм чи хвилювання у споживачів.

У Південно-Східній Азії органічні продукти часто сприймаються як преміум-продукти, а саме для здоров'я та для середнього класу, з акцентом на статус та чистоту. В цьому ж випадку, нейромаркетинг допоможе адаптувати





кампанії – теплі кольори, емоційні сторітелінг про українське землеробство; і таким чином посилять позитивні реакції. Тоді як, мінімалізм і фокус на користі для здоров'я (антиоксиданти в ягодах, відсутність пестицидів) зменшать цінові бар'єри.

Отже, бренд «Organic Ukraine», являє собою потужною основою для зростання на зовнішніх ринках, яку підтримує Федерація органічного руху та «Органічної ініціативою». Нейромаркетинг надає унікальну можливість перейти від інтуїтивного позиціонування до data-driven стратегій, оптимізуючи при цьому емоційне сприйняття довіру, інвестиції і купівельні рішення.

1. Про Федерацію. *Федерація органічного руху України*. URL: <https://organic.com.ua/pro-federacziyu/>.
2. Key Outcomes of the International Online Conference “Organic Export Vision: Ukraine 2026”. *Organic Initiative*. URL: <https://organicinitiative.org.ua/en/news/organic-export-vision-ukraine-2026-key-outcomes/>.
3. Catalogue of Ukrainian organic exporters. *Home | Agroberichten Buitenland*. URL: <https://www.agroberichtenbuitenland.nl/actueel/nieuws/2023/05/02/catalogue-of-ukrainian-organic-exporters>.
4. Що таке нейромаркетинг та як він допомагає зрозуміти думки і почуття споживачів?. *Webpromo*. URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/sho-take-nejromarketing-ta-yak-vin-dopomagaye-zrozumiti-dumki-i-pochuttya-spozhyvachiv/>.





ГОСПОДИНЧИК УЛЯНА, здобувач вищої освіти

Науковий керівник - **ШУРПЕНКОВА РУСЛАНА**, к.е.н, доцент,

доцент кафедри маркетингу,

Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

МАРКЕТИНГ І ЛОГІСТИКА У ЦИФРОВІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується повною цифровізацією, яка виступає не лише допоміжним інструментом, а й необхідною основою для трансформації бізнес-моделей. Переосмислення взаємодії маркетингових та логістичних функцій у контексті соціально орієнтованого управління підприємством є особливо актуальним. Сьогодні ці сфери перестають існувати як окремі елементи, інтегруючись в єдину цифрову екосистему, де швидкість обробки та обробки даних визначає конкурентоспроможність підприємства на ринку. Варто також зазначити, що успіх сучасної маркетингової стратегії залежить від того, наскільки гармонійно цифрові інструменти дозволяють збалансувати економічну ефективність із соціальними очікуваннями та суспільними потребами [1].

Трансформація цифрового маркетингу відображає перехід від масової комунікації до глибоко персоналізованого підходу. Такий метод, як використання аналітичних платформ, дозволяє компаніям не лише реагувати на поточний попит, але й прогнозувати майбутні потреби споживачів. Це створює умови для формування довгострокової лояльності до бренду через цінність, що дуже важливо в соціально орієнтованій системі управління підприємством. У свою чергу, впровадження інструментів великих даних стає основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що зменшують маркетингові помилки та надають можливість говорити зі своїм клієнтом мовою його індивідуальних споживчих потреб, одночасно зміцнюючи позиції бренду в довгостроковій перспективі [2].

Логістична складова бізнес-процесів також зазнає фундаментальних змін через вплив цифровізації. Традиційне розуміння логістики як фізичного процесу переміщення товарів трансформується в концепцію «розумних ланцюгів поставок». Впровадження новітніх блокчейн-технологій та Інтернету речей (IoT) дозволяє забезпечити повну прозорість переміщення вантажів у режимі реального часу. Належний рівень контролю значно знижує операційні ризики та сприяє підвищенню довіри не лише з боку споживачів, а й з боку контрагентів. Саме прозорість логістичних переміщень є вирішальним фактором, який перетворює логістику з частини витрат бізнесу на потужний маркетинговий актив [3].

Завдяки цифровим платформам відбувається ефективна інтеграція маркетингу та логістики, що створює так званий синергетичний ефект, оскільки кожна маркетингова обіцянка підкріплюється логістичною здатністю її виконати. Як приклад можна виділити багатоканальні торговельні стратегії, які вимагають ідеальної відповідності товарів, що залишаються на складі, даним на





веб-сайті або в мобільному додатку. Відсутність єдиного циклу управління цифровими процесами створює розрив між очікуваннями споживачів та реальним сервісом, що залишає негативний слід на репутації бренду. Тільки повна технічна інтеграція дозволяє уникнути ситуацій, коли замовлені товари відсутні, забезпечуючи при цьому позитивний досвід клієнта.

Особливу увагу слід приділити автоматизації бізнес-процесів, що значно знижує роль людських ресурсів у вирішенні стратегічних та креативних завдань. Цифровізація дозволяє автоматизувати рутинні операції: від обробки маркетингових замовлень до створення логістичних маршрутів. Це не тільки зменшує вплив людського фактора, але й дозволяє компанії гнучко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що особливо важливо в умовах економічної нестабільності. Автоматизація звільняє частину робочого часу спеціалістів, який можна використовувати для пошуку нових ринкових ніш та покращення соціальних аспектів діяльності компанії [4].

Використання штучного інтелекту в аналізі ринкових тенденцій дозволяє оптимізувати складські запаси. Компанії можуть використовувати стратегію Just-in-Time, яка дозволяє покладатися на точні прогнози продажів, а не зберігати надлишкові кількості продукції. Це забезпечує більшу фінансову стабільність компанії та вивільняє оборотний капітал. Цифрові трансформації стають рушійною силою економічної ефективності, дозволяючи компаніям працювати економічно та точно, що є передумовою стабільного зростання в цифрову епоху.

Відкритість до впровадження інновацій – це розробка, на якій побудована сучасна інтегрована операційна система маркетингу та логістики

На завершення можна сказати, що цифровий маркетинг та логістичні трансформації є важливою частиною сучасної системи управління підприємством. Саме завдяки їм вдається досягти балансу між економічною ефективністю та соціальною відповідальністю. Комплексний підхід до модернізації бізнес-процесів дозволяє компанії не лише задовольняти потреби споживачів, але й забезпечувати стабільне майбутнє. Успіх належить тим компаніям, які здатні поєднати стратегічне бачення, силу цифрових технологій та людські цінності в одній системі.

1. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні: Закон України №1667-IX від 15 лип. 2021 р. Верховна Рада України. Ст.2,4,17. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20/ed20230101#Text>
2. Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України : кол. монографія / за ред.: Н. В. Якименко-Терещенко, Д. В. Райко, О. О. Носирєва. Харків : НТУ "ХПІ", 2026. 960 с. doi: 10.20998/978-617-05-0580-4.
3. Кундря-Висоцька О.П., Шурпенкова Р.К., Вагнер І.М. Вектори розвитку сучасної маркетингової політики підприємства. Економічний простір. 2025.№205. <https://doi.org/10.30838/EP.205.111-118>.
4. Марчук О.О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент управління DOI: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/43.pdf





ГРИМАК АЛЛА, к.е.н., доцент кафедри маркетингу,

КРАВЦІВ ІРИНА, к.е.н., старший викладач кафедри маркетингу,

УРБАН ІРИНА, асистент кафедри маркетингу

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій
імені С.З. Гжицького, м. Львів

МОЖЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ВЕТМЕДИЦИНИ ДО УМОВ РИНКУ

Одним із пріоритетних завдань вітчизняних підприємств ветмедицини є входження в ринок продукції для ветмедицини, адаптація до регуляторних механізмів його функціонування. На шляху реалізації цих завдань стоїть немало проблем, пов'язаних, насамперед, з недостатньою поінформованістю, невідповідністю кадрів до цієї важливої роботи. При цьому слід враховувати і те, що ринок продукції для ветмедицини швидко насичується, що впливає на змінність ринкових відносин, зокрема і конкуренцію між його учасниками. Це, в свою чергу, обумовлює значимість маркетингових комунікацій у функціонуванні як самих підприємств ветмедицини, так і їх участі у ринкових відносинах. За таких умов маркетингові комунікації набувають особливого значення в інформованості підприємств і споживачів їх продукції. І не тільки. Вони стають важливим інструментом маркетингової діяльності, оскільки відслідковують комунікації між виробниками продукції, в т.ч. щодо ефективної участі їх в ринку, постачальниками сировини і споживачами. Завдяки маркетинговим комунікаціям забезпечується зворотний зв'язок з ринком продукції для ветмедицини, що дозволяє контролювати ситуацію на ринку, зокрема конкурентоспроможність поставленої продукції, а також формувати позитивний імідж підприємств, привертати увагу споживачів до їх продукції, відповідно, коригувати збутову діяльність, та і саму систему управління підприємством. Розвиток ринкових відносин визначає для підприємств необхідність існування в умовах нестабільного, постійно змінюваного зовнішнього середовища. Ринок припускає конкуренцію, високий динамізм цін, різку зміну ситуації для підприємства. У першу чергу, це позначається на кон'юктурі ринку, а вона вже й визначає умови роботи підприємства й прямо впливає на економічні результати. Однією з проблем є відсутність досвіду й практики роботи в умовах конкуренції і змінюваної кон'юктури ринку. Можна вважати, що для забезпечення стабільної участі підприємств в ринкових умовах необхідно сформулювати таку стратегію своєї діяльності і розвитку, яка б забезпечувала необхідну маневреність участі в ринкових відносинах. А цього можна досягти за активної адаптації підприємств й ефективного управління процесами, які спрямовані на забезпечення бажаного результату діяльності на ринку продукції для ветмедицини.

Поняття адаптації досить широке і пов'язане з багатьма соціально-економічними сферами. Адаптація – це здатність своєчасно проводити адекватні зміни для корекції діяльності підприємства у відповідності до вимог зовнішнього середовища [1, с.32]. Аналізуючи публікації з досвіду роботи





окремих підприємств щодо їх адаптації до умов ринку, привертає увагу визначення адаптації підприємства як спроможність формувати його цілі та засоби їх досягнення за допомогою конкурентних переваг у змінних умовах ринкового середовища. Відповідно, досягнення підприємством визначених цілей можливе за рахунок розробки і впровадження системи адаптивного управління на всіх етапах діяльності підприємства, включаючи його участь в ринку продукції для ветмедицини. До найбільш виражених факторів, які впливають на роботу підприємств, відноситься кон'юнктура ринку, зміни якої безпосередньо впливають як на цілі, так і результативність діяльності підприємства, організацію його роботи.

Основними характерними ознаками кон'юнктури є мінливість, нерівномірність, суперечливість. І, щоб приймати правильні рішення, необхідно мати інформацію про ситуацію на ринку, відповідно вивчаючи її. Сучасний стан розвитку ринкових відносин орієнтує виробників продукції для ветмедицини на утвердження результативних дій щодо механізмів адаптації до ринкового середовища. Модернізація виробництва, випуск нової, якісної, конкурентоспроможної продукції і є проявом гарантій адаптуватися на ринку продукції. Тому і здатність підприємств успішно здійснювати економічну діяльність, в значній мірі, залежить від їх спроможності адаптуватися до змінних зовнішніх умов. Адаптація – це стан виробництва, який забезпечує рівновагу попиту та пропозиції на ринку, а виробник має можливість постійно підтримувати свої економічні показники у визначених межах на основі своєчасного і повного врахування у виробництві змін зовнішнього економічного середовища [2, с.18]. Пристосування підприємства до поточних змін досягається шляхом реалізації технологічних, економічних та організаційних інновацій, які не вимагають радикальної реформи способу господарювання.

До базової моделі адаптації слід віднести системно-структурний підхід, в якому адаптація характеризується як результат дії й взаємодії підприємців всіх рівнів, співробітників, задіяних у прийнятті управлінських рішень, включаючи маркетологів, менеджерів. І одним з пріоритетних завдань для них є утвердження іміджу свого підприємства на ринку продукції, що сприятиме формуванню довіри споживачів до її якості. Для цього слід активно використовувати можливості реклами, участь у міжнародних та національних виставках, а також практикувати ділові зустрічі із споживачами. Це закладається в плани маркетингових досліджень з відповідним їх аналізом і напрацюванням пропозицій для керівництва підприємством. У виконанні цієї роботи персонал, який безпосередньо контактує із споживачами, виступає як чинник маркетингових комунікацій. Маркетингові комунікації є одним із найважливіших засобів забезпечення зв'язку між підприємствами та споживачами продукції. Практично, маркетингові дослідження ринку неможливі без знання специфіки і механізмів дії комунікаційного процесу, який має бути присутнім і в системі адаптивного управління.





Успіх адаптації підприємства залежить і від спроможності вчасно зменшити ризик для підприємства від негативної зміни певних факторів в зовнішньому середовищі [3, с.46]. Ризик відображає рівень відхилення від реалізації поставлених цілей і отримання очікуваного результату, як і ступінь невдачі з урахуванням впливу керованих і некерованих чинників. Маркетингова інформація про ситуацію на ринку продукції для ветмедицини і тваринництва позитивно впливає і на роль керівництва підприємства в адаптації до зовнішнього середовища, прийняття ефективних і своєчасних заходів щодо змін, які відбуваються на ринку продукції, завчасного виявлення ситуаційних факторів, які породжують зміни.

Сьогодні для підприємств ветмедицини актуальним щодо адаптації до ринкових умов є надання виробничим підрозділам можливості впроваджувати гнучкі форми діяльності, що дозволить за широкого асортименту продукції порівняно швидко адаптуватись до умов ринку і змін, які мають місце у зовнішньому середовищі, в якому підприємство здійснює свою діяльність. Відпрацювання організаційної перебудови щодо форм діяльності може бути забезпечене за рахунок: об'єднання учасників єдиного технологічного процесу; нових, раціональних укрупнень структурних підрозділів підприємства, які виконують дублюючі функції; навчання кадрів, підвищення їх кваліфікації.

Адаптаційні можливості визначаються здатністю підприємств, як єдиної системи, накопичувати ресурси (матеріальні, нематеріальні, людські), що можуть гнучко використовуватися з метою пристосування до нестабільного, невизначеного, складного та неоднозначного середовища (внутрішнього і зовнішнього) в напрямі підвищення конкурентоспроможності підприємства та ефективності його соціально-економічної діяльності [1, с.33]. Адаптація на підприємстві реалізується шляхом формування адаптаційних процесів, які являють собою механізми адаптивного управління, тобто цілеспрямовану координацію адаптаційних, виробничих та управлінських відносин. В забезпеченні результативності цієї роботи, зокрема плануванні діяльності (оперативному і перспективному), важлива роль належить маркетингу. Саме через аналіз маркетингової інформації керівники і спеціалісти всіх рівнів підприємства можуть оперативно реагувати на будь-які зміни, що відбуваються на ринку. а це, в свою чергу, позитивно позначиться і на ефективності маркетингової інформації, яку можна оцінити як відношення результату її використання при прийнятті конкретних управлінських рішень на підприємстві до витрат.

1. Козак К.Б. Механізми адаптації підприємств агропромислового виробництва до траєкторії сталого економічного розвитку. *Економічний простір*. 2020. №162. С. 30-36. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/162-5>.
2. Карась А. Комплексна оцінка ринкової адаптації підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2025 (25). С. 17-24. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.25.2>.
3. Міщук Є.В., Голівер В.П. Управління процесами адаптації підприємств до зовнішнього середовища: новітні тенденції. *Агросвіт*. 2015. №6. С. 44-48. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/6_2015/11.pdf.





ГРИЦУН ДМИТРО, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА ТЕТЯНА**, д.е.н, професор,
завідувач кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ В УПРАВЛІННІ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ

Очевидно, що в умовах воєнного стану збутова діяльність аграрних підприємств зазнала суттєвих трансформацій, зумовлених порушенням усталених логістичних ланцюгів та зростанням рівня невизначеності зовнішнього середовища. Обмеження традиційних експортних маршрутів, зокрема морських перевезень і частини сухопутної інфраструктури, спричинило необхідність оперативного переорієнтування товарних потоків, що, у свою чергу, підвищило навантаження на альтернативні шляхи транспортування. У свою чергу, підвищення транспортних і страхових витрат стало наслідком зростання воєнних ризиків, дефіциту логістичних потужностей та ускладнення міжнародних перевезень. Це безпосередньо вплинуло на собівартість продукції та маржинальність аграрного бізнесу.

Нестабільність попиту на внутрішньому ринку пов'язана зі зниженням купівельної спроможності населення, міграційними процесами та структурними змінами у споживанні. Одночасно спостерігається зростання конкуренції за альтернативні канали реалізації, особливо в сегментах переробки та прямих продажів [6].

Високий рівень невизначеності зумовлює необхідність швидкого прийняття управлінських рішень, що вимагає гнучкості, адаптивності та впровадження сучасних інструментів стратегічного управління. Відтак, удосконалення збутової політики аграрного підприємства в сучасних умовах має ґрунтуватися на принципах диверсифікації, гнучкості та клієнтоорієнтованості. Диверсифікація каналів реалізації передбачає розширення присутності на внутрішньому ринку, розвиток власної або партнерської переробки, участь у кооперативних об'єднаннях, а також впровадження моделей прямих продажів кінцевим споживачам чи ритейл-мережам [2-3].

Важливим напрямом є розвиток довгострокових партнерських відносин із логістичними операторами, трейдерами та дистриб'юторами, що дозволяє зменшити трансакційні витрати та підвищити надійність постачань. Розширення присутності на ринках Європейського Союзу потребує адаптації продукції до європейських стандартів якості, безпечності та простежуваності, що водночас підвищує загальний рівень конкурентоспроможності підприємства.

Наразі цифрова трансформація є одним із ключових інструментів підвищення ефективності збутової діяльності. Використання CRM-систем забезпечує систематизацію клієнтської бази, аналіз історії взаємодії з





контрагентами та підвищення якості сервісу. Застосування електронних торговельних платформ розширює доступ до нових ринків і спрощує процедури укладання контрактів. Аналітика ринкових даних дозволяє прогнозувати попит, визначати оптимальні періоди реалізації продукції та формувати обґрунтовану збутову стратегію. Автоматизація документообігу та контрактування сприяє зниженню адміністративних витрат, мінімізації помилок і підвищенню оперативності управлінських процесів [4-5].

В умовах підвищеної турбулентності зовнішнього середовища важливою складовою збутової стратегії є ефективний ризик-менеджмент. Страхування аграрної продукції дозволяє частково компенсувати втрати, пов'язані з форс-мажорними обставинами. Хеджування цінових ризиків через використання форвардних контрактів або інших фінансових інструментів сприяє стабілізації доходів підприємства. Формування резервних каналів постачання та альтернативних логістичних маршрутів забезпечує безперервність реалізації продукції [1].

Ефективність реалізації удосконаленої збутової стратегії значною мірою залежить від організаційних перетворень. Підвищення кваліфікації менеджерів із продажу, розвиток їхніх аналітичних та комунікативних компетенцій сприяє підвищенню результативності переговорів і укладання контрактів. До того ж, впровадження системи ключових показників ефективності дозволяє об'єктивно оцінювати результати збутової діяльності та своєчасно коригувати стратегію. Формування антикризових команд швидкого реагування забезпечує оперативне вирішення проблем, пов'язаних із логістикою, контрактуванням та змінами ринкової кон'юнктури [1; 3].

Тож, комплексне впровадження зазначених заходів сприятиме зростанню стабільності грошових потоків і підвищенню фінансової стійкості підприємства. Диверсифікація каналів реалізації зменшить залежність від окремих ринків або контрагентів. Удосконалення збутової політики забезпечить підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства, зміцнення його позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках і створення передумов для довгострокового стратегічного розвитку навіть в умовах воєнної нестабільності.

Таким чином, воєнний стан суттєво трансформував умови функціонування аграрних підприємств: порушення логістики, нестабільність експортних каналів, зростання витрат, валютні коливання та ризики втрати ринків збуту потребують переосмислення збутових стратегій. У сучасних умовах воєнного стану збутова стратегія аграрного підприємства має бути адаптивною, диверсифікованою та ризик-орієнтованою. Її удосконалення є ключовим фактором забезпечення фінансової стійкості, збереження виробничого потенціалу та довгострокового розвитку аграрного сектору.

1. Вараксіна О., Побіденна В., Гребеник Р. Управління ризиками в контексті економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. (56). DOI:





<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-47>

2. Воронько-Невіднича Т. В. Реклама і рекламна діяльність: навч. посіб.; Т. В. Воронько-Невіднича, Ю. П. Калюжна, В. Д. Хурдей. Полтава : РВВ ПДАА, 2018. 230 с.
3. Воронько-Невіднича Т.В., Іщенко М.В., Мирошник В.С. Аспекти удосконалення управління логістичною діяльністю підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 1 (18). С. 78–82. URL : <http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-1-18>.
4. Коваль В., Вдовенко Н., Зось-Кіор М. Регулювання сільського розвитку для експорту органічної аграрної продукції в нових умовах розвитку міжнародної торгівлі та децентралізації. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. Вип. 38. С. 331-337. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8409867>.
5. Ходаківська О. В., Воронько-Невіднича Т.В., Собчишин В.М. Вплив галузевих особливостей на закупівлі матеріально-технічних ресурсів у системі управління потенціалом сільськогосподарських підприємств. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Випуск 1. С. 9–14. URL : <https://journals.pdau.poltava.ua/index.php/econom/article/view/22>.
6. Antypenko, N., Arakelova, I., Zherdetska, L., Diatlova, Y., Diatlova, V., Derkach, J., Goncharenko, A., Voronko-Nevidnycha, T. Modeling of regional strategy of financial security management in the context of digitalization and migration risks. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. №. 38, pp. 253-265. URL : <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85135516741&partnerID=40&md5=605f0748495345fa2a8928a36007f613>





ГУЛИК ТЕТЯНА, к.е.н, доцент,

доцент кафедри економіки та підприємництва ім. Т.Г. Беня,

ШТАНЬКО РОМАН, здобувач вищої освіти

ННІ «ДМетІ» Український державний університет науки і технологій, м.Дніпро

ІНВЕСТИЦІЙНІ РИЗИКИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МАРКЕТИНГУ ТА ЛОГІСТИКИ

У сучасних умовах розвитку економіки цифрова трансформація стає ключовим чинником підвищення ефективності бізнес-процесів. Особливо це стосується сфер маркетингу та логістики, де впровадження новітніх технологій суттєво змінює підходи до управління, аналізу даних і прийняття рішень. Водночас активна цифровізація породжує нові виклики, серед яких особливе місце займають інвестиційні ризики.

Інвестиційні ризики є невід'ємною складовою будь-якого інвестиційного процесу. Вони відображають ймовірність втрат або недоотримання очікуваного прибутку внаслідок невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовища. У контексті цифрової трансформації ці ризики набувають нових форм, пов'язаних із швидкістю технологічних змін, кіберзагрозами, нестабільністю цифрових платформ та високою конкуренцією.

Цифрова трансформація маркетингу передбачає використання великих масивів даних, автоматизацію комунікацій із клієнтами, застосування штучного інтелекту та аналітичних інструментів. Інвестиції у такі технології можуть забезпечити значні конкурентні переваги, проте водночас супроводжуються ризиками неправильного вибору інструментів, невідповідності очікувань реальним результатам та швидкого морального старіння технологій. Крім того, значна залежність від цифрових каналів підвищує вразливість бізнесу до змін алгоритмів платформ і політик конфіденційності [1].

У сфері логістики цифровізація охоплює автоматизацію складських процесів, використання систем управління ланцюгами постачання, впровадження Інтернету речей (IoT) та блокчейн-технологій. Такі інновації дозволяють підвищити прозорість і ефективність операцій, однак потребують значних капіталовкладень. Інвестиційні ризики тут пов'язані з високою вартістю впровадження, технічними збоями, інтеграційними проблемами та необхідністю постійного оновлення інфраструктури [2, 3, с.94].

Важливим аспектом є також оцінка інвестиційних ризиків. У сучасній практиці широко застосовуються як традиційні методи (аналіз чутливості, сценарний аналіз, дисконтовані грошові потоки), так і більш складні фінансові моделі, зокрема модель оцінки капітальних активів (CAPM) [4, с.3]. Однак у цифровому середовищі класичні підходи потребують адаптації, оскільки вони не завжди враховують специфіку швидких змін і високого рівня невизначеності.

Критичний аналіз наукових досліджень свідчить, що ефективність інвестицій значною мірою залежить від здатності підприємства інтегрувати





ризик-менеджмент у загальну стратегію розвитку. Особливо це актуально в умовах антикризового управління, коли підприємства змушені швидко реагувати на зміни ринку. У таких випадках інвестиційні рішення повинні прийматися з урахуванням не лише фінансових показників, але й стратегічних факторів, таких як гнучкість бізнес-моделі, рівень цифрової зрілості та адаптивність організації [5, с. 134].

Зниження інвестиційних ризиків у цифровій трансформації можливе за рахунок комплексного підходу. По-перше, важливим є проведення детального попереднього аналізу проєктів із урахуванням можливих сценаріїв розвитку подій. По-друге, необхідно диверсифікувати інвестиції, розподіляючи ресурси між різними технологічними рішеннями. По-третє, доцільно впроваджувати гнучкі методи управління проєктами, що дозволяють швидко коригувати стратегію в разі змін зовнішнього середовища.

Крім того, значну роль відіграє людський фактор. Кваліфікація персоналу, рівень цифрових компетенцій та готовність до змін безпосередньо впливають на успішність реалізації інвестиційних проєктів. Недостатня підготовка кадрів може призвести до неефективного використання технологій і, як наслідок, до зростання ризиків.

Таким чином, інвестиційні ризики в умовах цифрової трансформації маркетингу та логістики мають комплексний характер і потребують системного підходу до їх оцінки та управління. Підприємства, які здатні ефективно поєднувати інноваційний розвиток із продуманою ризик-стратегією, отримують значні конкурентні переваги та забезпечують стійке зростання в довгостроковій перспективі.

1. Гулик Т.В., Ковальов К.О. Оцінка ризику як складова аналізу інвестиційного проєкту при розробці комплексної антикризової стратегії. Інфраструктура ринку. 2025. № 82. URL: <http://www.marketinfr.od.ua/uk/82-2025>
2. Короленко Н.В. Управління якістю логістичних процесів на підприємствах: інтегральна парадигма. Ефективна економіка. 2023. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_11_49
3. Калюжна Н.Г., Шеремет А.С. Логістична система України: актуальні проблеми та пріоритети відновлення. БІЗНЕСІНФОРМ. 2022. № 4. С. 90–96. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2022-4_0-pages-90_96.pdf
4. Гулик Т., Кравець В. Сфера застосування моделі CAPM у аналізі методів оцінки ризиків. Economy and Society, 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-132>
5. Гулик Т. В., Кербікова А. С., Дрофа Є. А. Аналіз наукової інформації та критичний аналіз наявних методичних положень про вплив ризику на ефективність інвестицій. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. № 18(1). С. 133–136. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/18_1_2018ua/28.pdf





ГУЦАЛЮК ДАР'Я, здобувач вищої освіти
ЛЕЛЕКА ОЛЬГА, старший викладач кафедри маркетингу
Національний університет харчових технологій, м. Київ

РЕКЛАМА У ПОВСЯКДЕННОМУ ЖИТТІ ЛЮДИНИ: КОМУНІКАТИВНІ ТА СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ

У сучасному інформаційному суспільстві реклама стала важливою частиною повсякденного життя. Вона супроводжує людину щодня на телебаченні, у соціальних мережах, у транспорті та просто на вулицях міста. Реклама є формою масової комунікації, яка не лише інформує про нові товари та послуги, але й впливає на наші потреби та уподобання. Через рекламу споживачі не тільки дізнаються про акції, новинки ринку чи спеціальні пропозиції, а й отримують уявлення про зручність, комфорт та трендовий спосіб життя. Завдяки цьому споживачі можуть робити більш усвідомлений вибір і орієнтуватися серед великої кількості послуг та товарів, які пропонуються щодня. Реклама викликає емоції, стимулює цікавість та заохочує до нового, а іноді навіть формує певний стиль життя, сприйняття моди чи популярних брендів [2].

У нашому повсякденному житті реклама супроводжує нас постійно: від ранкового перегляду новин у смартфоні до вечірньої прогулянки або поїздки в транспорті. Вона впливає не тільки на те, що ми купуємо, але й на те, як ми бачимо світ навколо. Яскраві банери, що рекламують новий одяг, косметику чи новий напій, часто викликають зацікавленість і бажання спробувати щось нове. При цьому реклама працює навіть тоді, коли ми її не помічаємо: вона формує уявлення про затишок, комфорт, гарний стиль та здоровий спосіб життя. Люди навіть не завжди помічають, що багато рішень стосовно наших покупок або звичок формуються під вплив рекламних повідомлень.

Реклама відіграє суттєву роль не лише у бізнесі, а й у житті суспільства. Вона демонструє, що є модним і актуальним, робить нові образи стилю та успіху, до яких прагне багато людей. Цей вплив часто відбувається на підсвідомому рівні: ми вибираємо продукти та послуги, які нам здаються актуальними або такими, що роблять життя приємнішим та простішим. Разом з тим реклама може не тільки переконувати, але й дарувати позитив або надихати. Креативні та жартівливі рекламні відео запам'ятовуються надовго, вони піднімають настрій та додають позитиву на весь день. Окрім інформативної сторони, реклама допомагає зрозуміти нам, що зараз вважається модним або важливим, впливає на культурні та соціальні орієнтири, а також формує підхід до відпочинку, організації події чи вибору подарунків. Таким чином, вона стає частиною нашого життя, впливаючи на наші емоції, звички та навіть світогляд.

Важливою особливістю сучасної реклами є її здатність працювати «невидимо». Вона формує уявлення про комфорт, затишок та стиль життя навіть тоді, коли людина не фокусує на ній свою пряму увагу.





Латентне засвоєння: споживачі часто не помічають, що їхні рішення щодо покупок або щоденні звички є результатом тривалого впливу рекламних повідомлень.

Створення асоціативних зв'язків: ми схильні обирати продукти, які підсвідомо здаються нам актуальними або такими, що здатні зробити життя простішим. Реклама вибудовує стійкий емоційний зв'язок між брендом та певним психологічним станом (наприклад, відчуттям безпеки чи належності до певної групи).

Реклама виконує функцію психологічного навігатора в сучасному суспільстві. Вона допомагає людині:

Зрозуміти соціальні норми: через рекламні сюжети транслиуються актуальні культурні та соціальні орієнтири.

Синхронізуватися з часом: реклама підказує, що вважається відповідним сучасному способу життя, полегшуючи процес пристосування до швидких змін у світі.

Знайти баланс: вона допомагає індивіду знаходити компроміс між власними потребами та цінностями, які пропагує суспільство.

Таким чином, психологія сприйняття реклами базується на переході від механічного інформування до глибокого емоційного та ціннісного залучення споживача, що робить її невід'ємною частиною індивідуального світогляду.

Отже, сьогодні реклама стала значно більше, ніж просто інструмент для просування товарів і послуг. Вона поєдналася з повсякденністю, впливаючи на поведінку, звички, уподобання та вибори людини, часто непомітно формуючи наші рішення. Ми щодня взаємодіємо з рекламою: бачимо її в соціальних мережах, телебаченні, білбордах та ще багато іншого. Її роль виходить за межі інформаційності – реклама формує емоційний зв'язок із брендами, задає тренди й підказує, що є комфортним і відповідним сучасному способу життя. Вона може розважати, інформувати, надихати та спонукати до змін.

Крім цього, реклама виконує значну психологічну й культурну функцію. Вона формує уявлення про цінності та стандарти, впливає на уподобання та смаки людей, а іноді навіть визначає їхній спосіб життя. Завдяки рекламі ми краще розуміємо соціальні норми і сучасні тенденції, що полегшує пристосування до змін у світі. Тож її значення не можна недооцінювати, адже вона залишає помітний слід у нашому житті та допомагає знаходити баланс між особистими та суспільними цінностями.

1. Разумова Г. В., Гнатченко О. В. Психологічні механізми впливу реклами на споживача. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 1(24). С. 138–144.
2. Семененко О. Реклама як форма масової комунікації. *Вісник Одеського національного університету. Філологія*. 2023. № 1(27). С. 72–81.





ДАНИЛЮК ОЛЕКСАНДР аспірант

Науковий керівник – **ТЯГУНОВА НАТАЛІЯ**, к.е.н, професор,
Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут
м. Хмельницький

ЕВОЛЮЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ІТ-КОМПАНІЙ У ПЕРІОД ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується тотальною цифровою трансформацією, де ІТ-галузь виступає головним каталізатором змін. Сектор інформаційних технологій володіє унікальною специфікою: він одночасно створює інструменти цифровізації та є найбільш динамічним середовищем для їхнього тестування та впровадження.

В умовах жорсткої глобальної конкуренції традиційні маркетингові стратегії ІТ-компаній (масові холодні розсилки, пряма реклама, участь у спеціалізованих коференціях, контексна реклама) демонструють критичне зниження конверсії. Сучасний замовник ІТ-послуг (як у сегменті В2В, так і В2С) перевантажений інформацією і має високий рівень недовіри до прямих продажів. Це зумовлює еволюцію маркетингових підходів в ІТ: від агресивної лідогенерації до формування довгострокових партнерських відносин, що базуються на глибокій аналітиці даних та експертному лідерстві.

Цифрова епоха змінює підхід до ведення бізнесу, а також вимоги до використовуваних інформаційних технологій: систем управління маркетингом, продажами і сервісом; телефонії і месенджером; системам документообігу і управління персоналом; облікових систем і безлічі інших корпоративних додатків [1].

Маркетингова стратегія сучасних ІТ-компаній зазнала глибокої еволюції, розділившись за двома основними бізнес-моделями: сервісна (аутсорсинг, аутстафінг) та продуктова (SaaS, програмні продукти). Проте для обох моделей спільним є перехід від інтуїтивного маркетингу до точного, вимірюваного та автоматизованого.

Еволюція В2В-маркетингу в сервісних ІТ-компаніях: від спаму до ABM. Раніше аутсорсингові компанії покладалися на масові розсилки у LinkedIn та холодні дзвінки. Цифрова еволюція призвела до впровадження стратегії Account-Based Marketing (ABM) - маркетингу ключових клієнтів [2]. Суть ABM полягає в тому, що кожен цільовий клієнт (великий банк, логістичний гігант, ритейл-мережа) розглядається як окремий ринок. Замість загальних підходів компанія розробляє індивідуальне рішення під конкретні потреби та технологічний стек потенційного замовника. Це дозволяє суттєво скоротити цикл укладання угод та збільшити середній чек.

Еволюція продуктового маркетингу: концепція Product-Led Growth (PLG) Продуктові ІТ-компанії відмовляються від класичної вирви продажів, де маркетинг «приводить» ліда, а менеджери його «закривають». Новим стандартом стала стратегія Product-Led Growth (PLG) - зростання, кероване





самим продуктом [3]. У цій моделі продукт (додаток, платформа) є головним рушієм маркетингу. Компанії пропонують безкоштовні версії або пробні періоди. Якщо інтерфейс зручний, а цінність продукту очевидна одразу, користувач автоматично конвертується у платного клієнта без залучення відділу продажів. Прикладами успішної реалізації PLG є Slack, Canva та Grammarly.

Зміна контент-стратегій: експертне лідерство. В ІТ продається не просто код, а інтелектуальний капітал. Тому пряма реклама поступається місцем створенню глибокого технічного контенту. Еволюція стратегії передбачає побудову іміджу ІТ-компанії як галузевого експерта через:

1. публікацію розгорнутих технічних кейсів та результатів власних досліджень;
2. Ведення корпоративних блогів на авторитетних світових платформах (Medium, HackerNoon, TechCrunch);
3. Активну участь технічних лідерів компанії (СТО, Solution Architects) у профільних конференціях та вебінарах.

Конвергенція клієнтського та HR-маркетингу. Унікальною рисою ІТ-галузі є дефіцит висококваліфікованих кадрів. Тому цифрова маркетингова стратегія ІТ-компанії сьогодні має два рівнозначних вектори: залучення клієнтів та залучення розробників. Бренд роботодавця розвивається за тими ж канонами, що й споживчий бренд: через таргетовану рекламу, PR у соціальних мережах, розвиток корпоративної культури та автоматизацію рекрутингових процесів. Негативні відгуки співробітників на платформах на кшталт Glassdoor можуть зашкодити не лише найму, а й підписанню контрактів із замовниками.

Дата-центричність та KPI ІТ-маркетингу. Цифрова трансформація перетворила ІТ-маркетинг на точну науку. Компанії оперують даними у реальному часі для оцінки ефективності стратегії. Основними критеріями успішності в ІТ є специфічні метрики [4]:

1. LTV (Lifetime Value) – життєвий цикл клієнта (прибуток за весь час роботи);
2. CAC (Customer Acquisition Cost) – вартість залучення клієнта; Churn Rate - показник відтоку користувачів (критичний для SaaS);
3. MRR / ARR - щомісячний / щорічний регулярний дохід.

Економічно стійка маркетингова стратегія ІТ-компанії базується на формулі, де довічна цінність клієнта повинна щонайменше втричі перевищувати витрати на його залучення

Підсумовуючи, можна стверджувати, що еволюція маркетингових стратегій ІТ-компаній в період цифрової трансформації економіки полягає у переході від масових продажів до алгоритмізованої персоналізації та експертного лідерства. Сучасний ІТ-маркетинг поєднує в собі креативну складову із дата-інжинірингом. Успіх ІТ-бізнесу на світовому ринку сьогодні визначається не розміром рекламного бюджету, а швидкістю обробки поведінкових даних клієнтів, якістю продуктового досвіду та авторитетом





бренду компанії в професійному середовищі.

1. Краус Н. М., Голобородько О. П., Краус К. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6047> (дата звернення: 14.03.2026).
2. ABX Series: What is account-based experience? Bluemelon (2022). [Електронний ресурс], URL: <https://bluemelondesign.com/content-marketing/abx-series-what-is-account-based-experience> / (дата звернення 15.03.26)
3. Bush J. Product-Led Growth: How to Build a Product That Sells Itself. ProductLed Press, 2021. 284 p.
4. Harvard business school: LTV/CAC Ratio: What It Is & How to Calculate It (2025). [Електронний ресурс], URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/ltv-cac> / (дата звернення 15.03.26)





ДЕРИКОН ВЛАДИСЛАВ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЗАГОРЯНСЬКА ОЛЕНА**, к. е. н., доцент
Національний університет імені Михайла Остроградського, м. Кременчук

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ МАРКЕТИНГУ ЯК ФАКТОР ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ

В умовах сучасної економіки маркетинг і логістика перестали бути окремими сферами діяльності підприємства. Цифрова трансформація бізнес-процесів дозволяє об'єднати ці напрями в єдину систему, де інформація про потреби клієнта миттєво передається до служби доставки та складу. Це особливо важливо для українського бізнесу, який зараз змушений працювати в умовах нестабільності та шукати нові шляхи зниження витрат.

Використання Big Data у маркетингу дозволяє прогнозувати попит на товари з високою точністю. Завдяки цьому логістичні підрозділи можуть заздалегідь планувати завантаження складів та маршрути транспорту, уникаючи залишків продукції, що не продається. Наприклад, впровадження CRM-систем, інтегрованих із системами управління складом (WMS), дає змогу бачити рух товару в реальному часі від моменту кліку покупця на сайті до отримання ним посилки [1]. Так прикладом цифрової трансформації в Україні є компанія Нова Пошта, яка успішно інтегрувала мобільний додаток із системою керування складами (WMS). Це дозволяє клієнту не лише відстежувати рух товару в реальному часі, а й отримувати актуальні сповіщення про статус доставки, а також миттєво оцінювати якість обслуговування. Таким чином формується замкнений цикл зворотного зв'язку, що сприяє постійному вдосконаленню логістичних процесів і підвищенню рівня сервісу.

Для наочнішого порівняння традиційного та цифрового підходів до управління маркетингом і логістикою доцільно узагальнити їх основні характеристики у вигляді таблиці.

Таблиця – Порівняння традиційного та цифрового підходів до взаємодії маркетингу та логістики

Параметр порівняння	Традиційний підхід	Цифровий підхід
Зв'язок між відділами	Окремі звіти, передача даних із затримкою	Інтегровані хмарні платформи (ERP, CRM)
Прогнозування попиту	На основі минулих періодів (інтуїтивно)	Прогнозні моделі на базі ШІ та Big Data
Відстеження товару	Тільки на ключових етапах (склад/доставка)	Моніторинг у реальному часі (Real-time tracking)
Зворотний зв'язок	Опитування, тривалий збір скарг	Миттєвий аналіз відгуків через чат-боти та соцмережі

Важливим аспектом цифрової трансформації є повна автоматизація збору та обробки зворотного зв'язку від кінцевого споживача. Сучасні маркетингові





інструменти, такі як інтелектуальні чат-боти, системи автоматичного аналізу тональності тексту (Sentiment Analysis) та інтерактивні опитування, дозволяють отримувати дані в режимі реального часу. Це дає змогу логістичним підрозділам не просто фіксувати факт незадоволення клієнта, а оперативно виявляти конкретні «вузькі місця» у ланцюгу постачання [2]. Компанія Amazon активно використовує алгоритми «передбачуваного завантаження» (Anticipatory Shipping). Система аналізує великі обсяги даних (Big Data), зокрема історію покупок, поведінку користувачів і пошукові запити, після чого починає транспортування товару на склади, розташовані ближче до потенційного клієнта, ще до моменту оформлення замовлення. Такий підхід дозволяє значно скоротити час доставки, оптимізувати логістичні маршрути та зменшити витрати на зберігання товарів.

Наприклад, якщо система аналізу відгуків фіксує повторювані скарги на пошкодження товару в певному регіоні, менеджмент може миттєво ідентифікувати проблему: від неякісного пакування на конкретному складі до порушення умов транспортування локальним перевізником. Такий підхід робить бізнес-процеси надзвичайно гнучкими, перетворюючи логістику з пасивної функції доставки на активний інструмент підтримки лояльності споживачів.

Особливу увагу в контексті цифровізації слід приділити впровадженню алгоритмів машинного навчання. Ці технології дозволяють створити замкнений цикл між складськими запасами та маркетинговою активністю. Інтегрована система управління здатна автоматично коригувати рекламні кампанії залежно від актуальних залишків на складах без участі людини.

Механізм такої синергії працює наступним чином: якщо інтелектуальна система складського обліку (WMS) фіксує критичний надлишок певного товару або наближення терміну його придатності, вона автоматично подає сигнал маркетинговій платформі. У відповідь на це система миттєво запускає таргетовану рекламу, персоналізовані e-mail розсилки або генерує акційні пропозиції саме для тих сегментів аудиторії, які мають найвищу схильність до покупки цього продукту. Це не лише стимулює збут, а й суттєво розвантажує логістичні потужності, оптимізуючи витрати на зберігання та мінімізуючи ризики затарювання складів [3]. Ритейлер Zara використовує інтегровану інформаційну систему, у якій дані про продажі в магазинах щоденно передаються до виробничих підрозділів і логістичних центрів. Це дозволяє компанії оперативно реагувати на зміни попиту, оновлювати асортимент до двох разів на тиждень і значно знижувати ризики перевантаження складів неліквідною продукцією, забезпечуючи ефективну синергію між маркетингом і логістикою.

Таким чином, цифровізація маркетингу та логістики не просто спрощує рутинну роботу персоналу, а формує принципово нову модель управління, відому як Data-Driven Management (управління на основі даних). У такій моделі кожне стратегічне чи оперативне рішення базується не на інтуїції керівника, а





на точних математичних розрахунках та об'єктивних даних.

Це дозволяє підприємству не лише швидше адаптуватися до змін ринкового середовища, а й працювати на випередження. Інтеграція цифрових інструментів у маркетингові та логістичні процеси підвищує загальну конкурентоспроможність бізнесу, забезпечуючи його сталий розвиток та стійкість до зовнішніх економічних викликів [4].

1. Big Data аналітика: як її використовують у бізнесі. *NovaTalks*. URL: <https://novatalks.com.ua/ua/blog/big-data-analytika-ta-yak-yiyi-vykorystovuyut/> (дата звернення: 17.03.2026).
2. Аналіз настроїв у відгуках клієнтів. *Microsoft Learn*. URL: <https://learn.microsoft.com/uk-ua/dynamics365/customer-insights/data/sentiment-analysis> (дата звернення: 18.03.2026).
3. AI and Machine Learning in WMS. *WMSOne*. URL: <https://www.wmsone.io/ai-and-machine-learning/> (дата звернення: 18.03.2026).
4. Data-driven decisions: Elevating logistics through analytics and management. *Logistics Executive*. URL: <https://www.logisticsexecutive.com/2024/05/20/data-driven-decisions-elevating-logistics-through-analytics-and-management/> (дата звернення: 19.03.2026)





ДІДУР КАТЕРИНА., к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки
Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ЧИННИК АДАПТИВНОСТІ ТА СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ РИНКОВИХ ДИСБАЛАНСІВ

Стабільне функціонування продовольчого ринку становить одну з фундаментальних передумов підтримання національної безпеки та макроекономічної збалансованості. Сукупність воєнних загроз, руйнування інфраструктурних вузлів і варіативність виробничих параметрів аграрної сфери формують середовище підвищеної невизначеності, у межах якого визначального значення набуває здатність підприємств до оперативної структурної трансформації. Гарантування продовольчої безпеки за подібних умов пов'язане не лише з обсягами фізичної пропозиції харчових ресурсів, а й з інституційною спроможністю виробничо-логістичних контурів підтримувати безперервність товароруку та відносну цінову рівновагу. Підприємницькі структури, орієнтовані на адаптивні моделі розвитку, демонструють здатність швидко реагувати на порушення логістичних зв'язків, змінювати виробничу спеціалізацію та стабілізувати потоки продукції. Синергетичне поєднання інноваційних управлінських технологій, гнучких організаційних конфігурацій, ризик-менеджменту й стратегічного фінансового планування формує інтегральну стійкість аграрного виробництва до екзогенних шоків.

Адаптивність господарюючих суб'єктів проявляється через здатність до оперативної модифікації виробничих параметрів, оптимізації ресурсних пропорцій та трансформації асортиментної структури відповідно до коливань платоспроможного попиту. Умови воєнної економіки підсилюють функціональну вагу такої характеристики, оскільки руйнування транспортних коридорів або перебої у постачанні сировини потребують негайної реорганізації операційних алгоритмів. Підприємства, діяльність яких базується на адаптивних управлінських концепціях, вирізняються меншою чутливістю до цінових флуктуацій і здатністю підтримувати фінансову рівновагу навіть у фазах нестійкої кон'юнктури [3].

Інструментальною основою формування адаптивної поведінки виступає сценарне планування, що забезпечує моделювання альтернативних траєкторій розвитку економічного середовища та вибір оптимальних стратегічних рішень. Інтеграція сценарного аналізу з методологією реальних опціонів розширює аналітичні можливості стратегічного менеджменту завдяки оцінюванню економічної доцільності варіантів масштабування, тимчасової консервації або диверсифікації виробничої діяльності залежно від трансформації зовнішніх параметрів. Інформаційне забезпечення подібної моделі ґрунтується на цифрових системах прогнозування попиту, аналітичних інструментах обробки великих масивів даних та автоматизованих платформах управління виробничими процесами.





Маркетинговий вимір адаптивного розвитку формує аналітичну базу стратегічної гнучкості підприємств. Застосування поведінкової аналітики, алгоритмів машинного навчання та систем прогнозування споживчої динаміки дозволяє ідентифікувати структурні зрушення попиту на ранніх стадіях їх виникнення. Подібна аналітична інфраструктура надає можливість коригувати виробничі програми, конфігурації логістичних маршрутів і параметри ціноутворення з урахуванням територіальної диференціації платоспроможності населення. Посилення ролі локалізованих маркетингових стратегій у періоди нестабільності пояснюється фрагментацією ринкового простору та зростанням регіональної варіативності споживчих структур.

Організаційний аспект адаптивності передбачає глибоку трансформацію управлінських архітектур і розвиток міжфункціональних команд оперативного реагування. Використання матричних управлінських конфігурацій, цифрових платформ координації операційних процесів і гнучких проєктних структур сприяє підвищенню швидкості прийняття рішень та мінімізації інерційності управлінських реакцій. Інституційним підґрунтям таких змін виступають інноваційно орієнтована корпоративна культура, зростання кваліфікаційного потенціалу персоналу та мотиваційні механізми залучення працівників до трансформаційних процесів.

Фінансова складова адаптивного розвитку охоплює оптимізацію капітальної структури, формування ліквідних буферів і диференційований розподіл інвестицій між виробничими та технологічними напрямками. Диверсифікація доходних потоків і каналів постачання знижує залежність підприємств від окремих сегментів ринку та підвищує їхню стійкість до кон'юнктурних коливань. Додатковим стабілізаційним механізмом виступає використання страхових інструментів, включно з параметричними моделями, орієнтованими на компенсацію втрат у разі реалізації визначених ризикових тригерів.

Інтеграція підприємств у регіональні продовольчі системи забезпечує підвищення ефективності використання ресурсів і скорочення логістичних витрат. Кластеризація агропродовольчих структур сприяє територіальній концентрації виробничих, переробних і науково-технологічних елементів, формуючи ефект взаємного підсилення економічних результатів. Емпіричні спостереження функціонування аграрних підприємств у кризових умовах засвідчують здатність кластерних конфігурацій підтримувати виробничу активність навіть за наявності інфраструктурних обмежень [2].

Логістичний вимір адаптивних стратегій визначає безперервність товароруку та стабільність продовольчих потоків. Формування гнучких логістичних мереж спирається на принципи мультиканальності транспортування, резервування маршрутів і створення децентралізованих складських вузлів швидкого реагування. Алгоритмічна оптимізація маршрутів у режимі реального часу, супутниковий моніторинг перевезень і використання блокчейн-технологій для контролю походження продукції підвищують





прозорість і надійність ланцюгів постачання. Модульна логістична інфраструктура, здатна функціонувати за умов часткової втрати транспортних вузлів, набуває статусу критичного елементу стійкості продовольчого ринку.

Комплексне узагальнення практичних кейсів демонструє залежність результативності адаптивних моделей від узгодженості стратегічного планування, цифрових технологій, ризик-менеджменту та людського капіталу. Високий рівень адаптивності статистично корелює з диверсифікацією виробничих спеціалізацій, оскільки зменшення монокультурної концентрації обмежує масштаб системних втрат у кризових фазах. Підприємства, що функціонують у межах подібних моделей, зберігають виробничу активність у критичних ситуаціях і підтримують стабільність продовольчого забезпечення населення.

Цифрова трансформація бізнес-процесів формує якісно іншу парадигму управління підприємствами, зміщуючи акцент із реактивних рішень на проактивне прогнозування. Інтеграція ERP-систем із платформами управління ланцюгами постачання та клієнтськими базами даних створює єдиний інформаційний простір прийняття рішень, заснований на синхронізованій аналітиці. Технології Internet of Things забезпечують можливість моніторингу параметрів виробничого середовища, технічного стану обладнання та переміщення продукції у режимі реального часу, тоді як застосування цифрових двійників виробничих систем дозволяє моделювати альтернативні сценарії функціонування підприємств без втручання у фактичні процеси, підвищуючи точність стратегічного прогнозування.

Систематичний моніторинг ключових індикаторів результативності діяльності забезпечує своєчасну ідентифікацію відхилень від цільових параметрів і коригування управлінських стратегій. До переліку таких індикаторів належать коефіцієнти операційної стійкості, показники логістичної надійності, рівень диверсифікації каналів збуту та індекси відновлюваності виробництва після кризових подій. Розвиток професійних компетентностей персоналу формує внутрішній потенціал швидкої адаптації підприємств до структурних трансформацій ринкового середовища.

Взаємодія бізнес-структур із державними інституціями, міжнародними організаціями та фінансовими інститутами розвитку розширює можливості модернізації інфраструктури та технологічного оновлення виробництва. Інструментарій публічно-приватного партнерства забезпечує залучення інвестицій у логістичні потужності, цифрові платформи управління та інноваційні агротехнології, тоді як координація дій учасників ринку у кризових ситуаціях підтримує безперервність продовольчих потоків.

Синергетична взаємодія маркетингових інструментів, адаптивних логістичних систем і цифрових технологій формує новий тип економічної стійкості підприємств, у межах якого ключовим ресурсом виступає швидкість обробки інформації та ухвалення управлінських рішень. Високий рівень цифрової інтегрованості господарюючих суб'єктів асоціюється зі зниженням





амплітуди виробничих коливань, прискореним відновленням операційної діяльності після шоків і підвищенням ефективності перерозподілу ресурсів між ринковими сегментами. У макроекономічній площині подібна трансформація сприяє згладжуванню дисбалансів попиту і пропозиції, посиленню структурної стабільності продовольчого ринку та зміцненню архітектури продовольчої безпеки держави.

1. Григор'єва Х. Продовольча безпека України: удосконалення законодавства в умовах воєнних, євроінтеграційних та екологічних викликів. Луцьк. Вежа-Друк. 2024. 228 с.
2. Дідур К. М. Продовольча безпека України, як один із пріоритетів розвитку глобальної економіки. Ефективна економіка. 2023. № 5. С. 29-38.
3. Кашка Д. В., Кінаш І. П. Наукові підходи до розгляду поняття «адаптивне управління». Актуальні проблеми економіки. 2025. Т. 1. С. 45-52.
4. Микита Д. Адаптивні бізнес-стратегії за умов війни та їхній вплив на стійкість підприємств. Вісник Академії економічних наук України. 2025. Вип. 2. С. 34-42.





ДОВГАНЬ АННА, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **ПОНОМАРЕНКО ІГОР**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри маркетингу
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ВИКОРИСТАННЯ КЛІЄНТСЬКОЇ АНАЛІТИКИ У ЦИФРОВОМУ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасному цифровому середовищі дані про клієнтів стають одним із ключових ресурсів підприємства, що забезпечує формування ефективних маркетингових стратегій та підвищення конкурентоспроможності. Одним із ключових інструментів цифрового маркетингу є клієнтська аналітика, яка дозволяє підприємствам аналізувати поведінку споживачів, їхні потреби та уподобання, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Клієнтська аналітика – це аналіз даних клієнтів і їх поведінки, спостереження за динамікою і прийняття управлінських рішень на підставі отриманих результатів. Тобто це системний підхід, який передбачає збір, обробку та аналіз даних про клієнтів з метою отримання цінної інформації для оптимізації маркетингових стратегій. Джерелами таких даних можуть бути CRM-системи, соціальні мережі, веб-аналітика, історія покупок, мобільні додатки та інші цифрові канали взаємодії зі споживачами. Використання таких даних сприяє глибшому розумінню поведінки клієнтів та прогнозуванню їхніх майбутніх потреб. Результатом використання клієнтської аналітики є формування детального портрета клієнта, і чим він якісніший, тим точніше бренд або компанія розуміє, як залучати й утримувати покупців, сегментувати аудиторію і працювати з нею [1].

Важливою складовою клієнтської аналітики є сегментація клієнтів. Завдяки аналізу даних підприємства можуть розподіляти споживачів на окремі групи за різними критеріями: демографічними характеристиками, поведінкою, частотою покупок, рівнем витрат тощо. Це дає можливість розробляти більш персоналізовані маркетингові пропозиції, що підвищує ефективність рекламних кампаній та сприяє формуванню довготривалих відносин із клієнтами. Крім того, це забезпечує більш ефективне використання маркетингового бюджету.

Використання клієнтської аналітики дозволяє підприємствам оцінювати ефективність маркетингових заходів. За допомогою сучасних аналітичних інструментів можна відстежувати показники конверсії, рівень залученості користувачів, ефективність рекламних каналів та інші важливі метрики. На основі цих даних підприємства можуть коригувати маркетингові стратегії та оптимізувати розподіл ресурсів.

Значну роль у розвитку клієнтської аналітики відіграють сучасні технології. Для аналізу клієнтських даних підприємства використовують різноманітні інструменти цифрової аналітики, зокрема Google Analytics, CRM-системи, системи управління маркетинговими кампаніями, а також платформи аналізу Big Data та технології штучного інтелекту. Використання цих





технологій дозволяє обробляти великі обсяги інформації та отримувати більш точні прогнози щодо поведінки клієнтів. Наприклад, системи машинного навчання застосовуються в процесі аналізу великих обсягів даних про корпоративних клієнтів з метою визначення трендів взаємодії та передбачення майбутніх дій та потреб таких клієнтів [2].

Існує велика кількість алгоритмів штучного інтелекту, які дозволяють обробляти комплексну інформацію з метою ідентифікації прихованих взаємозв'язків та взаємозалежностей. Обравши відповідний метод машинного навчання, компанія отримує можливість на основі отриманих результатів оптимізувати маркетингову стратегію та досягти ефективних результатів у довгостроковій перспективі. Зокрема, кластеризація даних дозволяє сегментувати контент TikTok-акаунтів за рівнем залученості, виявляючи найефективніші формати для конкретних брендів. Алгоритми на кшталт Random Forest чи XGBoost здатні прогнозувати кількість лайків та репостів на основі характеристик відео, що дає змогу заздалегідь планувати успішні кампанії. Аналіз часових рядів допомагає визначити оптимальні дні та часи публікацій, максимізуючи охоплення цільової аудиторії. У підсумку, інтеграція таких ШІ-методів не лише підвищує ROI маркетингових зусиль, а й створює конкурентне перевагу у динамічній середовищі соціальних мереж.

У результаті застосування клієнтської аналітики підприємства отримують низку важливих переваг: підвищення ефективності маркетингових кампаній, зростання рівня задоволеності клієнтів, збільшення обсягів продажів та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Водночас важливим аспектом є забезпечення конфіденційності та безпеки персональних даних клієнтів, що потребує дотримання відповідних нормативних вимог та етичних стандартів [3].

Отже, клієнтська аналітика є важливим інструментом цифрового маркетингу підприємства, який дозволяє більш ефективно використовувати інформаційні ресурси для прийняття управлінських рішень. Її впровадження сприяє підвищенню результативності маркетингової діяльності, зростанню рівня лояльності та задоволеності клієнтів, а також забезпечує підвищення ефективності маркетингових заходів підприємства в умовах цифровізації бізнесу. Досягнення оптимальних результатів передбачає збір та аналіз даних на постійній основі. В умовах активного запровадження інновацій та турбулентності зовнішнього економічного середовища підприємство повинно безперервно здійснювати моніторинг конкурентного середовища та відстежувати зміни у поведінці цільової аудиторії.

1. Дяченко, Є. Ю., & Фреюк, О. В. (2021). Клієнтська аналітика в управлінні продажем. About the problems of practice, science and ways to solve them, 14, 103.
2. Федорченко А. В. Особливості використання машинного навчання у веб-аналітиці [Електронний ресурс] / А. В. Федорченко, І. В. Пономаренко // Приазовський економічний вісник. – 2020. – Вип. 6 (23). – С. 162-165. – Режим доступу: <http://rev.kpu.zp.ua/vypusk-23>
3. Цифрова економіка : підручник / Т. І. Олешко, Н. В. Касьянова, С. Ф. Смерічевський та ін. – К. : НАУ, 2022. – 200 с.





ДОВНІЧ ЄВГЕНІЯ, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **ПОНОМАРЕНКО ІГОР**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри маркетингу
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ВИКОРИСТАННЯ АНАЛІТИКИ КЛІЄНТСЬКИХ ДАНИХ У ЦИФРОВОМУ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах цифровізації економіки підприємства активно використовують інструменти цифрового маркетингу для взаємодії з клієнтами. Важливим елементом підвищення ефективності маркетингових комунікацій є аналіз клієнтських даних, який дозволяє краще розуміти поведінку споживачів, прогнозувати їхні потреби та персоналізувати маркетингові пропозиції.

Аналітика клієнтських даних передбачає систематичне збирання, обробку та інтерпретацію інформації про клієнтів з різних цифрових каналів: вебсайтів, соціальних мереж, CRM-систем, електронної пошти та інших платформ. Завдяки цьому підприємства отримують можливість приймати обґрунтовані маркетингові рішення на основі фактичних даних [1].

Згідно з дослідженнями у сфері маркетингової аналітики, використання великих масивів даних (Big Data) дозволяє підвищити ефективність маркетингових кампаній, покращити сегментацію аудиторії та оптимізувати витрати на рекламу [2]. Крім того, застосування аналітичних інструментів сприяє формуванню більш точних прогнозів поведінки клієнтів.

Основними джерелами клієнтських даних у цифровому маркетингу є:

- аналітика вебсайтів (Google Analytics та інші системи);
- дані CRM-систем;
- активність користувачів у соціальних мережах;
- результати email-маркетингових кампаній;
- поведінкові дані з онлайн-магазинів.

Використання цих джерел дозволяє формувати повне уявлення про клієнтський досвід та оптимізувати маркетингові стратегії підприємства. У цифровому маркетингу аналітика клієнтських даних застосовується для вирішення різних управлінських та маркетингових завдань.

Сучасні компанії активно використовують маркетингову аналітику для підвищення точності комунікацій з клієнтами. Наприклад, аналіз даних про поведінку користувачів на вебсайті дозволяє визначити найбільш популярні товари або сторінки, що сприяє оптимізації структури сайту та підвищенню конверсії [3].

Використання аналітики клієнтських даних позитивно впливає на ключові показники маркетингової діяльності підприємства. До таких показників належать рівень конверсії, рівень утримання клієнтів та ефективність рекламних кампаній. На рисунку 1 представлено умовну динаміку впливу використання аналітики даних на ефективність маркетингових показників





підприємства.

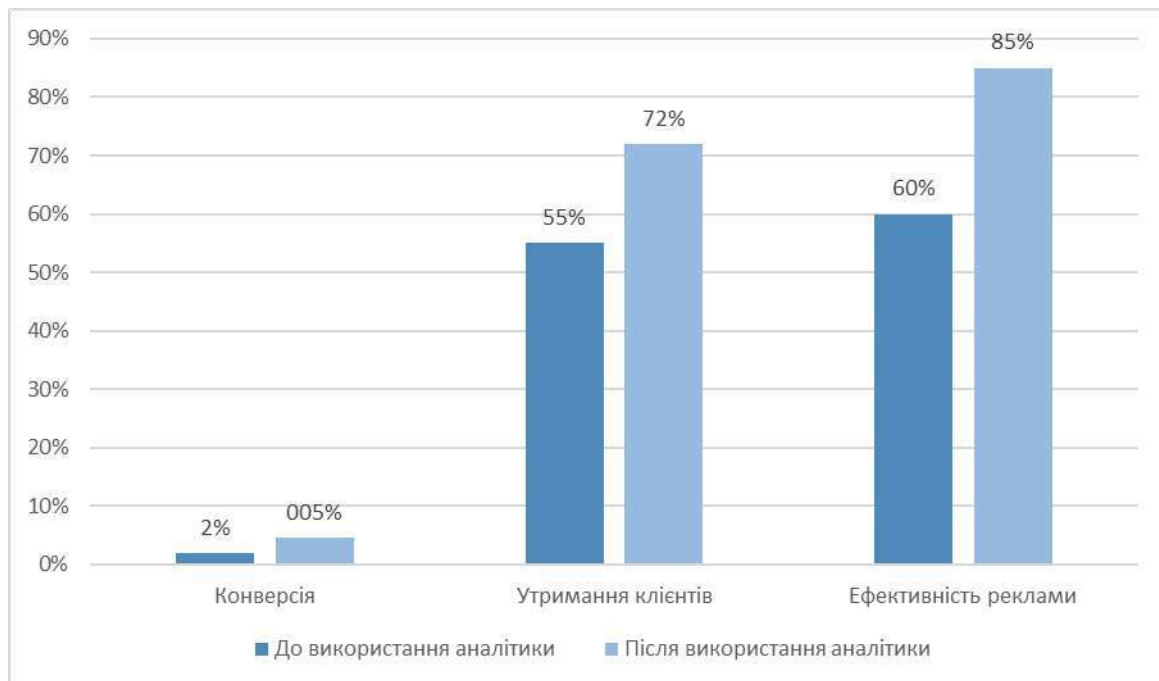


Рис. 1. Вплив використання аналітики клієнтських даних на ефективність маркетингових показників підприємства

Згідно з дослідженнями у сфері маркетингової аналітики, підприємства, які активно використовують клієнтські дані, можуть підвищити ефективність маркетингових кампаній на 15–20 % завдяки більш точному таргетуванню та персоналізації контенту. Таким чином, використання аналітики клієнтських даних є важливим елементом цифрової трансформації маркетингової діяльності підприємств. Воно дозволяє не лише підвищити ефективність маркетингових комунікацій, але й формувати довгострокові відносини з клієнтами на основі глибокого розуміння їхніх потреб.

Отже, аналітика клієнтських даних відіграє ключову роль у сучасному цифровому маркетингу. Використання даних із різних цифрових каналів дозволяє підприємствам підвищувати точність маркетингових рішень, оптимізувати рекламні витрати та покращувати клієнтський досвід. Основними напрямками використання клієнтської аналітики є сегментація клієнтів, персоналізація маркетингових пропозицій, прогнозування попиту та оптимізація рекламних кампаній. У результаті застосування аналітики даних підприємства отримують можливість підвищити ефективність маркетингової діяльності та зміцнити конкурентні позиції на ринку.

1. Wedel M., Kannan P. K. Marketing analytics for data-rich environments. Journal of Marketing. 2016. Vol. 80(6). P. 97–121. DOI: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jm.15>
2. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing. 7th ed. Pearson Education. URL: <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/>
3. Kumar V., Reinartz W. Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools. 3rd ed. Springer, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-55381-7>





ДОМНЮК ПЕТРО, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **ДОЛІНСЬКА МАРІЯ**, викладач економічних дисциплін,
ВСП «Горохівський фаховий коледж ЛНУП», м. Горохів

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний ринок транспортних послуг характеризується високою конкуренцією, постійними змінами в попиті клієнтів, цифровізацією логістичних процесів та зростанням вимог до якості обслуговування. У таких умовах ефективна маркетингова стратегія стає визначальним фактором розвитку транспортного підприємства, адже саме вона формує ринкову поведінку, напрями збуту послуг та забезпечує прибутковість діяльності.

Досягти найоптимальнішу побудову процесу товаропостачання можна завдяки принципам, які побудовані на засадах наукового обґрунтування, економічної ефективності та оптимальності. [2;225]

Основними цілями маркетингової стратегії є:

- розширення ринків збуту транспортних послуг;
- формування позитивного іміджу підприємства на національному та міжнародному рівнях;
- залучення нових клієнтів і забезпечення лояльності постійних;
- підвищення прибутковості перевізної діяльності.

На сьогодні маркетингова діяльність підприємства носить обмежений характер і зосереджена переважно на підтриманні існуючих ділових зв'язків та роботі з постійними клієнтами. Реклама здійснюється здебільшого через особисті контакти, рекомендації та локальні мережі партнерів.

Для підвищення ефективності комерційної діяльності доцільно сформулювати оновлену маркетингову стратегію, що поєднує традиційні й інноваційні інструменти. Основні напрями вдосконалення такі:

- Розвиток цифрового маркетингу: створення офіційного сайту підприємства з можливістю онлайн-замовлення перевезень; активізація присутності у соціальних мережах (Facebook, Instagram, LinkedIn) із регулярним оновленням контенту; використання таргетованої реклами для залучення корпоративних клієнтів; підключення Google Ads для пошукової оптимізації.

- Удосконалення системи роботи з клієнтами (CRM): впровадження програми обліку та моніторингу клієнтів; автоматизація процесів виставлення рахунків і планування перевезень; створення системи знижок і бонусів для постійних замовників.

- Формування позитивного бренду підприємства: розробка фірмового стилю, логотипу, корпоративної символіки; участь у виставках та транспортно-логістичних форумах; публікація кейсів успішних перевезень та партнерських проєктів.

- Диверсифікація послуг: розширення спектра послуг (наприклад,





доставка “від дверей до дверей”, складське зберігання, експрес-доставка дрібних партій); запровадження міжнародних маршрутів.

- Оптимізація цінової політики: впровадження гнучкої системи тарифів залежно від обсягів і регулярності перевезень; аналіз конкурентних тарифів та адаптація цін до сезонних коливань попиту.

- Комплексна оцінка конкурентоспроможності послуг – так звана «Троянда вітрів».[1;393]

У сучасних умовах розвитку ринку транспортно-логістичних послуг ключовим чинником конкурентоспроможності підприємства стає якість взаємодії з клієнтами та партнерами. ефективна комунікація, зворотний зв'язок і довгострокові ділові відносини є запорукою стабільного зростання обсягів перевезень і підвищення прибутковості.

Серед основних проблем:

- відсутність єдиної бази даних клієнтів;
- несистемне опрацювання звернень;
- відсутність механізмів моніторингу рівня задоволеності клієнтів;
- недостатня автоматизація процесів взаємодії.

Це знижує ефективність комерційної роботи, особливо у періоди підвищеного попиту на перевезення.

Для поліпшення співпраці з клієнтами та партнерами доцільно впровадити комплексну систему управління взаємовідносинами (CRM), що дозволить підвищити рівень персоналізації обслуговування та покращити комунікаційні процеси.

Реалізація запропонованих кроків дозволить:

- знизити витрати часу на опрацювання заявок
- збільшити рівень задоволеності клієнтів
- забезпечити приріст повторних замовлень
- підвищити ефективність комунікації з партнерами завдяки прозорості та цифровим інструментам.

Таким чином, налагодження системної взаємодії з клієнтами та партнерами стане важливою складовою підвищення ефективності діяльності

Проведений аналіз дозволив виокремити кілька проблемних аспектів:

- часткове моральне та фізичне зношення транспортних засобів;
- високий рівень витрат на паливе та технічне обслуговування;
- недостатня автоматизація планування маршрутів;
- сезонні коливання попиту на перевезення.

Реалізація вказаних заходів дозволить ТзОВ «Домнюк» досягти таких показників ефективності:

- зниження собівартості перевезень
- підвищення продуктивності праці водіїв
- зростання прибутковості перевезень
- покращення якості обслуговування клієнтів і скорочення кількості скарг.

Покращення взаємодії з клієнтами, партнерська співпраця та підвищення





ефективності транспортних послуг - це взаємопов'язані напрями, що формують основу сталого розвитку .

Запровадження сучасних комунікаційних технологій, автоматизація логістичних процесів і модернізація технічної бази дадуть змогу підприємству підвищити конкурентоспроможність, зміцнити фінансову стабільність і забезпечити зростання ринкової частки на національному та міжнародному рівнях.

1. Економіка підприємства: Навч. посіб. / н. м. Яркіна. - Вид. 2-ге перероб. і доп. - К.: Видавництво Ліра-К, 2017, - 596 с.
2. Комерційна діяльність: Підруч. / За ред. проф. В. В. Апопії. - Вид. 2-ге, перероб. і доп. Київ : Знання, 2008. 558 с.
3. Звітність ТОВ «Домнюк » , м. Ковель, Волинська обл.





ДРОНОВА ТЕТЯНА, к.е.н, доцент кафедри маркетингу,
Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро

ОПТИМІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки підприємства функціонують у середовищі високої конкуренції, швидких технологічних змін та зростаючих вимог споживачів. Традиційні підходи до організації маркетингової діяльності дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними для забезпечення гнучкості та швидкого реагування на зміни ринку. Важливою передумовою підвищення ефективності діяльності підприємства стає оптимізація маркетингових бізнес-процесів, що передбачає їх удосконалення, автоматизацію та інтеграцію із сучасними цифровими технологіями. Використання цифрових інструментів управління дозволяє підприємствам підвищувати якість маркетингових рішень, ефективніше аналізувати поведінку споживачів, автоматизувати комунікації та оптимізувати витрати на маркетингову діяльність.

Разом із тим питання комплексної оптимізації маркетингових бізнес-процесів підприємства із застосуванням цифрових інструментів управління потребує подальших наукових досліджень, що зумовлює актуальність обраної теми.

Маркетингові бізнес-процеси являють собою сукупність взаємопов'язаних управлінських і операційних дій, спрямованих на дослідження ринку, формування попиту, створення та просування цінності для споживачів, а також забезпечення ефективної взаємодії підприємства із клієнтами.

До ключових маркетингових бізнес-процесів підприємства належать: аналіз ринку та маркетингові дослідження; сегментація ринку та визначення цільових споживачів; розробка маркетингової стратегії; управління маркетинговими комунікаціями; управління взаємовідносинами з клієнтами; аналіз ефективності маркетингової діяльності.

Цифрові інструменти управління відіграють ключову роль у трансформації сучасного маркетингу, оскільки забезпечують підвищення ефективності управлінських рішень, оперативність реагування на зміни ринкового середовища та більш глибоке розуміння поведінки споживачів. У контексті цифрової економіки маркетинг дедалі більше базується на використанні інформаційних технологій, автоматизованих систем обробки даних та аналітичних платформ, що дозволяють підприємствам інтегрувати різні маркетингові процеси в єдину цифрову екосистему управління.

Застосування цифрових інструментів сприяє не лише автоматизації значної частини маркетингових операцій, а й підвищенню точності маркетингової аналітики, оптимізації витрат на маркетингові заходи та формуванню персоналізованої взаємодії зі споживачами. Завдяки використанню сучасних технологій підприємства отримують можливість накопичувати,





систематизувати та аналізувати великі обсяги маркетингової інформації, що, у свою чергу, створює передумови для більш обґрунтованого прийняття управлінських рішень і формування ефективних маркетингових стратегій.

Важливою перевагою цифрових інструментів є також можливість інтеграції різних функціональних напрямів маркетингової діяльності – дослідження ринку, управління взаємовідносинами з клієнтами, маркетингових комунікацій, аналізу результативності маркетингових кампаній – у єдину систему управління бізнес-процесами підприємства. Така інтеграція дозволяє підвищити прозорість маркетингових процесів, скоротити час виконання операцій та забезпечити більш ефективну координацію діяльності різних підрозділів підприємства.

Серед найбільш поширених цифрових інструментів оптимізації маркетингових бізнес-процесів доцільно виокремити кілька ключових груп.

По-перше, CRM-системи (Customer Relationship Management), які забезпечують управління взаємовідносинами з клієнтами та накопичення маркетингових даних. Такі системи дозволяють підприємствам формувати єдину базу клієнтів, фіксувати історію взаємодії зі споживачами, аналізувати їхню поведінку та рівень лояльності. Використання CRM-систем сприяє підвищенню ефективності комунікацій із клієнтами, персоналізації маркетингових пропозицій і вдосконаленню процесів управління продажами.

По-друге, важливе значення мають платформи автоматизації маркетингу, що дозволяють автоматизувати комунікаційні процеси та управління маркетинговими кампаніями. Такі платформи забезпечують планування, запуск та моніторинг маркетингових активностей у різних цифрових каналах, зокрема електронній пошті, соціальних мережах, мобільних додатках та веб-ресурсах. Завдяки автоматизації маркетингових процесів підприємства можуть підвищити ефективність взаємодії з цільовими аудиторіями, зменшити витрати часу на виконання рутинних операцій та забезпечити більш точне сегментування клієнтів.

По-третє, важливу роль у оптимізації маркетингових бізнес-процесів відіграють аналітичні системи, які забезпечують обробку великих масивів даних та оцінку ефективності маркетингових заходів. Використання інструментів аналітики дозволяє підприємствам здійснювати глибокий аналіз поведінки споживачів, визначати ефективність різних каналів комунікації, оцінювати результативність рекламних кампаній та прогнозувати ринкові тенденції. Аналітичні системи формують основу для прийняття стратегічних і тактичних маркетингових рішень на основі даних (data-driven marketing).

По-четверте, значного поширення набули інструменти цифрових комунікацій, що використовуються для управління взаємодією із споживачами у цифровому середовищі. До таких інструментів належать платформи управління соціальними мережами, системи онлайн-чатів, чат-боти, платформи контент-маркетингу та інші цифрові канали комунікації. Їх використання дозволяє підприємствам підтримувати постійний контакт із клієнтами,





оперативно реагувати на їхні запити та формувати позитивний досвід взаємодії з брендом.

Впровадження цифрових інструментів управління створює передумови для комплексної оптимізації маркетингових бізнес-процесів підприємства. Використання сучасних цифрових технологій дозволяє підвищити ефективність маркетингової діяльності, забезпечити більш глибоке розуміння потреб споживачів та сформувати стійкі конкурентні переваги підприємства в умовах цифровізації економіки.

Оптимізація маркетингових бізнес-процесів підприємства із застосуванням цифрових інструментів управління може здійснюватися за кількома ключовими напрямками, які забезпечують комплексний підхід до підвищення ефективності маркетингової діяльності. Автоматизація маркетингових операцій дозволяє скоротити час виконання рутинних завдань, знизити ймовірність помилок і звільнити ресурси для стратегічного планування та творчих задач. Інтеграція маркетингових інформаційних систем забезпечує взаємодію між різними цифровими платформами підприємства, що дозволяє формувати єдину базу даних про клієнтів, маркетингові кампанії та їх результати. Використання аналітики даних у маркетинговому управлінні дає змогу оцінювати ефективність проведених кампаній, прогнозувати попит, визначати найбільш перспективні сегменти ринку та обґрунтовувати управлінські рішення на основі об'єктивних даних. Додатково, персоналізація маркетингових комунікацій дозволяє адаптувати рекламні та інформаційні повідомлення під конкретні групи споживачів, підвищуючи їх релевантність та ефективність взаємодії з клієнтами. Підвищення швидкості прийняття маркетингових рішень досягається за рахунок використання сучасних цифрових інструментів, що надають актуальні дані в режимі реального часу та автоматично генерують аналітичні висновки. Комплексна реалізація цих напрямів дозволяє не лише оптимізувати внутрішні процеси маркетингу, а й значно покращити якість обслуговування клієнтів, підвищити оперативність реагування на зміни ринку та створити стійкі конкурентні переваги підприємства.

Реалізація зазначених напрямів сприяє підвищенню ефективності маркетингової діяльності підприємства, зниженню операційних витрат та формуванню довгострокових відносин із клієнтами.

Отже, цифрова трансформація бізнесу створює нові можливості для оптимізації маркетингових бізнес-процесів підприємств. Використання сучасних цифрових інструментів управління дозволяє автоматизувати маркетингові процеси, покращити якість аналітики, підвищити ефективність комунікацій із клієнтами та забезпечити більш обґрунтоване прийняття управлінських рішень.

Оптимізація маркетингових бізнес-процесів на основі цифрових технологій сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, формуванню клієнтоорієнтованої моделі бізнесу та адаптації підприємств до умов цифрової економіки.





ДУТКА ІРИНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **КУНДРЯ-ВИСОЦЬКА ОКСАНА**, к.е.н,
професор кафедри маркетингу
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сьогодні перехід маркетингу в площину цифрових технологій варто розглядати не як звичайне впровадження програмних засобів, а як базовий елемент побудови нової стратегії менеджменту. Оскільки ринкові умови стають дедалі мінливішими, а процеси глобалізації – інтенсивнішими, компанії змушені переглядати застарілі підходи до роботи. Замість статичних та неповоротких моделей управління на перший план виходять адаптивні цифрові рішення, які дозволяють підприємству миттєво реагувати на виклики зовнішнього середовища [2; 4].

Особливої значущості обрана проблематика набуває в контексті трансформації бізнес-процесів у напрямі соціальної відповідальності менеджменту. У такій системі цифрові канали комунікації стають не просто технічним засобом, а стратегічним інструментом забезпечення відкритості підприємства, що дозволяє оперативно реагувати на запити споживачів. Відтак, цифровізація докорінно змінює архітектуру бізнесу: маркетинг перестає бути лише функцією збуту, перетворюючись на головний інформаційний ресурс для розробки та прийняття стратегічних управлінських рішень [5].

Цифрові маркетингові технології слід розглядати як інтегровану систему маркетингових інструментів, таких як SMM, SEO, CRM та аналітичні платформи, що працюють у єдиному цифровому середовищі. Ключовим елементом системи управління є використання соціальних мереж, серед яких – Instagram, Facebook і TikTok, які еволюціонували з майданчиків для односторонньої реклами в повноцінні інструменти управління репутацією та взаємодією з клієнтським досвідом. Це допомагає підприємству формувати бренд через постійний діалог із цільовою аудиторією [1; 3; 7].

Відмітимо, що значне місце в управлінській структурі посідають інструменти пошукової оптимізації (SEO) та контекстна реклама (Google Ads), що функціонують як дієві механізми залучення цільової аудиторії через аналіз їхніх актуальних запитів. Застосування таких технологій дає змогу суб'єкту господарювання відмовитися від простого пропонування продукції на користь точного задоволення конкретної потреби споживача безпосередньо в момент її появи [1; 3].

Важливим аспектом цифрової трансформації бізнес-процесів є впровадження систем інтелектуального аналізу даних та CRM-системи (Customer Relationship Management). Це дозволяє підприємству перейти від інтуїтивного управління до прийняття рішень, що базуються на об'єктивному аналізі поведінкових характеристик споживачів. CRM-системи забезпечують





накопичення інформації про історію взаємодії з кожним клієнтом, що є основою для персоналізації маркетингових стратегій [6].

Застосування алгоритмів штучного інтелекту та інтелектуальних чат-ботів створює можливості для автоматизації рутинних маркетингових завдань. Це гарантує безперервну підтримку споживачів у форматі 24/7, що не лише покращує якість сервісного обслуговування, а й зміцнює соціальну відповідальність компанії перед суспільством. Використання штучного інтелекту стає фундаментальним чинником у прогнозуванні ринкового попиту та розробці моделей розвитку ринку, що дозволяє суттєво знизити управлінські ризики [3; 6].

Інструменти маркетингової аналітики, зокрема на базі платформи Google Analytics, функціонують як дієвий механізм жорсткого контролю та оптимізації рекламних бюджетів. Це дає змогу керівництву оцінювати ефективність кожного каналу комунікації у реальному часі та спрямовувати ресурси виключно на найбільш перспективні сегменти ринку. Такий підхід забезпечує стабільність фінансового стану підприємства в умовах обмежених ресурсів та інтенсивної конкурентної боротьби [3].

Підсумовуючи вищевикладене, відмітимо, що цифрові маркетингові технології на сьогодні є критично важливим ресурсом у системі управління сучасним підприємством, оскільки вони забезпечують не лише ефективну взаємодію із зовнішніми клієнтами, а й формують аналітичне підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Впровадження цих інструментів сприяє підвищенню адаптивності бізнес-процесів до зовнішніх викликів та гарантує успішний розвиток підприємства в умовах цифрової економіки.

1. Білоус С. П., Супрун Д. А., Перепелиця Є. В. Інтеграція цифрових технологій у маркетингові процеси: виклики та перспективи. Економічний простір. 2024. № 195. С. 154–158. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.195.154-158>
2. Вербівська Л. В., Буринська О. І. Використання цифрових технологій у підприємницькій діяльності. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-84>
3. Какурінов К. В., Чернікова Н. М., Долина Р. М. Цифрові технології в управлінні маркетинговою діяльністю підприємства. Вісник ПДАУ (Економіка, управління та фінанси). 2024. Вип. 2. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.2.5>
4. Кравцова А., Янчук Т. Використання цифрових технологій в маркетинговій діяльності. Донецький національний університет імені Василя Стуса. С. 154–158. 2018. № 2. С. 75–81. URL: <http://mdu.edu.ua/wp-content/uploads/Econom-visnyk-11-15.pdf>
5. Олійник О. В., Шіковець К. О. Методичні підходи до застосування цифрових технологій у маркетинговому управлінні підприємством. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-115>
6. Пшенична Т. М. Вплив штучного інтелекту на ефективність digital-маркетингу в бізнес-процесах. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-24>
7. Танасійчук А. М., Поліщук І. І. Особливості застосування цифрових технологій у маркетинговій діяльності підприємства. Modern Economics. 2023. № 39. С. 138–145. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V39\(2023\)-21](https://doi.org/10.31521/modecon.V39(2023)-21)





ЖАРУН ОЛЕНА, к.е.н., доцент кафедри підприємництва та бізнес-технологій
ЦВИК ВІТАЛІЙ, САВУНІН ОЛЕКСАНДР, здобувачі вищої освіти
Уманський національний університет

МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО ПРИБУТКОВОСТІ

Ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає використання як загальнонаукових, так і галузево-специфічних показників, що дозволяють оцінювати стан суб'єктів господарювання. Особливу увагу слід приділяти ефективності перерозподілу ресурсів залежно від конкретних економічних ситуацій та пріоритетів, які визначаються під час вирішення управлінських завдань.

В сучасних умовах зростання ринкових ризиків ключовим завданням є забезпечення відповідності стратегічних цілей підприємства його оперативним завданням. Досягнення високої ефективності реалізації стратегічних цілей можливе завдяки систематичній діагностиці фінансового стану, аналізу показників виробництва та реалізації продукції, а також контролю за використанням наявних ресурсів. Такий підхід дозволяє виявляти проблемні сфери діяльності та забезпечує цільове використання фінансових ресурсів.

Не менш важливим критерієм управління конкурентоспроможністю є інтеграція фінансових можливостей підприємства з потенціалом його інтелектуальних ресурсів, що забезпечує досягнення стратегічних завдань. Впровадження цього критерію здійснюється через ефективне використання наявного кадрового потенціалу та інтелектуальних компетенцій працівників.

При аналізі рівня конкурентоспроможності необхідно оцінювати здатність підприємства протистояти негативним зовнішнім впливам: наявність достатніх фінансових ресурсів для подолання кризових ситуацій та умови для підтримання стабільних конкурентних позицій на визначеному ринковому сегменті.

Конкурентоспроможність підприємства визначається низкою показників, серед яких слід виділити рівень впровадження інноваційних технологій, ступінь використання виробничих потужностей, інтелектуальний потенціал персоналу та здатність утримувати стабільні ринкові позиції протягом тривалого періоду. Досягнення цих показників забезпечується ефективним застосуванням принципів маркетингової політики та стратегічного управління. Визначення конкурентоспроможності підприємства здійснюється на основі групи критеріїв, представлених у таблиці 1.

Дані критерії відображають найбільш поширені практичні методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. Водночас сучасна економічна література пропонує додаткові підходи до оцінювання, що враховують специфіку конкретних ринків та інноваційні методи. Загальний висновок із представлених підходів свідчить, що існуючі методи оцінки потребують подальшого вдосконалення. Немає універсальної групи показників,





здатної максимально точно оцінити конкурентоспроможність. Більшість сучасних методик спирається на експертні оцінки, що мають суб'єктивний характер. Виходячи з цього, необхідно розробляти комплекс заходів для посилення конкурентних переваг підприємства.

Таблиця 1 - Критерії показників конкурентоспроможності підприємства

Критерій	Характеристика критерію
Наявність виробничих ресурсів	Оцінка рівня оснащеності технологічним обладнанням, будівлями, устаткуванням; технічний стан і доступні технології; коефіцієнт виробничого потенціалу; матеріаломісткість; продуктивність праці
Наявність матеріально-технічних ресурсів	Характеристика і джерела матеріально-технічного постачання; чисельність та надійність постачальників; особливості взаємин з постачальниками
Кадрове забезпечення	Рівень кваліфікації персоналу; плинність кадрів; потреба у нових кадрах; психологічний клімат; корпоративна культура
Система/стиль управління	Організаційно-правова форма; форма власності; розподіл прав та відповідальності; норми керованості; витрати на управління; методи та стилі управління; ефективність системи комунікацій та інформаційних потоків
Система збуту	Рентабельність продажів; канали збуту; надійність постачальників
Конкурентоспроможність продукції	Якість та ціна продукції
Фінансовий результат діяльності	Коефіцієнти рентабельності капіталу, діяльності та продажів; коефіцієнт ліквідності; чистий дохід; ділова активність; коефіцієнт покриття; автономії; ризику

Зі зростанням впливу зовнішніх ринків змінюються як тактичні, так і стратегічні цілі управління конкурентоспроможністю. Основним завданням стає зміцнення позицій суб'єктів господарювання на зовнішніх ринках та підвищення ринкової вартості підприємства. Рівень ефективності досягнення цих цілей залежить від здатності підприємства оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, використовуючи сформований резерв фінансових ресурсів для впровадження нових управлінських рішень [1].

До заходів, що забезпечують підвищення конкурентоспроможності, належать: максимальне ефективне використання власних фінансових ресурсів та залучення інвесторів через інвестиційно-економічну стратегію; залучення фінансових ресурсів на вигідних умовах для реалізації інвестиційних проєктів та поточної діяльності; розробка фінансової стратегії; оптимізація структури капіталу та рівня фінансового контролю; підвищення дисципліни у використанні ресурсів.

Розвиток інструментів стратегічного аналізу включає: трансформацію SWOT-аналізу до матричного представлення з виділенням стратегічних проблем та альтернатив розвитку; модифікацію БКГ-матриці для умов вітчизняного ринку; розширення PEST-аналізу до TEMPLES-аналізу з





прогнозуванням тенденцій. У світовій практиці активно застосовуються сучасні методи, такі як форсайт, «дорожні карти», технологічні платформи, аналіз критичних технологій, інноваційне проектування сценаріїв, динамічне економічне моделювання, стохастичні моделі загальної рівноваги, чотиривимірне управління цільовою архітектурою, багатовимірне мерецентричне управління потенціалами розвитку та АСЕ-підхід (agent-based computational economics), що враховує діалектичну природу агентів і потребу адаптації внутрішньої структури до змін зовнішнього середовища [2].

З огляду на те, що створювана на підприємстві вартість є результатом послідовного виконання різних видів діяльності, які формують відповідні функціональні підсистеми, постає необхідність визначати внесок кожного виду діяльності у формування конкурентоспроможності та кінцевого результату підприємства, зокрема прибутку (рис. 1.).



Рис. 1. Управління конкурентоспроможністю підприємства в забезпеченні прибутковості підприємства

Прибутковість підприємства розглядається як усталене економічне явище, що відображає здатність підприємства генерувати позитивний фінансовий результат від реалізації основної та всієї господарської діяльності. Вона проявляється у перевищенні доходів підприємства над витратами у обсязі, достатньому для забезпечення ефективного подальшого функціонування.

1. Македон В. В., Холод О. Г., Ярмоленко Л. І. Модель оцінки конкурентоспроможності високотехнологічних підприємств на засадах формування ключових компетенцій. Академічний огляд. 2023. № 2(59). С. 75–89. DOI: 10.32342/2074-5354-2023-2-59-5
2. Шатарський А., Кобрин О., Волинець В. Ризики безпекового управління суб'єктів логістичного діяльності у фокусі сучасних викликів: практичний інструментарій. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9, № 3. С. 236-240. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-41>





ЗІЗДА НАТАЛІЯ, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **СТАМАТ ВІКТОРІЯ**, к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,

Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЙ БРЕНДИНГУ

У сучасних умовах жорсткої конкуренції брендинг виступає визначальним інструментом диференціації товарів і послуг, а технології брендингу забезпечують формування міцних емоційних зв'язків з цільовою аудиторією, перетворюючи звичайних покупців на лояльних прихильників бренду. Щоб відрізнятись від конкурентів, зберігати увагу аудиторії та підсилювати позиції, компанії активно застосовують різноманітні технології брендингу, зокрема цифрові платформи, штучний інтелект та рішення на основі AR/VR. Масштаб впливу цих інструментів підтверджується даними рейтингу Brand Finance Global 500 2025 року, де чотири з п'яти найдорожчих брендів світу представляють саме технологічний сектор, а саме Apple, Microsoft, Google та Amazon.

У сучасних дослідженнях брендинг трактується як сукупність стратегічних і тактичних дій із формування, розвитку та управління брендом підприємства в умовах конкуренції [2]. Тому закономірно, що увага науковців зосереджується як на теоретичному осмисленні брендингу, так і на практичних аспектах його реалізації.

У цьому напрямі проблеми реалізації брендингу вивчалися вітчизняними науковцями, зокрема Л. Балабановою, О. Биховою, С. Велешук, О. Зозульовим, Т. Кузьменко, О. Малинкою та А. Старостіною. Зарубіжні автори, такі як Д. Аакер, Т. Амблер, Ж.-Н. Капферер та Дж. Траут, аналізували стратегічні аспекти брендингу [1]. Однак, незважаючи на значний теоретичний досвід, практичне впровадження бренд-технологій залишається вразливим до кількох негативних чинників. Зокрема, невизначеність у термінах, технічні обмеження та нестача кваліфікованих працівників створюють серйозні перешкоди на шляху до досягнення очікуваних результатів. Відсутність гармонійної інтеграції технологій з корпоративною культурою призводить до невдалого використання ресурсів та поступового зменшення ринкової ефективності.

Україна наразі перебуває на етапі становлення в контексті світового брендингу, оскільки більшість вітчизняних компаній використовують розрізнені цифрові інструменти замість побудови цілісних бренд-екосистем. Водночас аналітичні дослідження засвідчують, що, на відміну від провідних міжнародних компаній, українські підприємства порівняно рідко застосовують партнерські формати цифрового брендингу, зокрема ко-брендинг та афілійований брендинг, віддаючи перевагу переважно самостійному просуванню. На відміну від міжнародних лідерів із глибокою інтеграцією каналів, українські підприємства часто просувають себе епізодично та без довгострокової стратегії. Через відсутність системного підходу навіть





перспективні бренди програють у масштабах охоплення, сприймаючи технології брендингу лише як набір акцій, а не як фундамент для зростання бізнесу [3].

З огляду на зазначене, комплексне дослідження перешкод у цій сфері дозволяє систематизувати ключові бар'єри за фінансовими, організаційними, маркетинговими, інформаційно-цифровими та кадровими ознаками.

До першої групи належать фінансові проблеми впровадження брендингових технологій, які проявляються у недостатньому інвестуванні в розвиток та підтримку бренду, впровадження сучасних цифрових платформ, інструментів аналітики та автоматизації комунікацій. Висока вартість створення якісного брендового контенту, інтерактивних AR/VR рішень та персоналізованих сервісів на основі штучного інтелекту часто перевищує фінансові можливості малих та середніх підприємств, що звужує сферу застосування брендингових технологій. Обмежені бюджети змушують підприємства відмовлятися від комплексних брендингових програм на користь фрагментованих, тактичних заходів, які не дозволяють сформувати цілісний образ бренду. Як наслідок, брендингові технології використовуються епізодично, без систематичної підтримки та довгострокового планування, що значно знижує їхню ефективність.

Не менш суттєвими є організаційні проблеми впровадження технологій брендингу, пов'язані з недосконалістю внутрішньої системи управління брендом. Відсутність чітко сформульованої стратегії бренду, недостатнє регламентування процесів, слабка координація між департаментами маркетингу, IT та операцій призводять до розриву між стратегічними цілями та практичною реалізацією бренд-технологій. Часто брендинг сприймається як другорядна функція, а не як інтегрована технологія управління, що ускладнює впровадження сучасних інструментів, зокрема систем управління контентом, CRM-платформ та омніканальних комунікацій.

Істотну загрозу становлять також маркетингові виклики, пов'язані з імплементацією брендингових технологій, які проявляються у нечіткій ідентичності бренду, низькій диференціації та недостатній його впізнаваності на цільових ринкових сегментах. За відсутності чітко артикульованого ціннісного позиціонування суб'єкта господарювання, навіть найпрогресивніші інструменти брендингу не забезпечують належної ефективності, оскільки цифрові засоби виключно ретранслюють наявний зміст, а не генерують фундаментально нову сутність. Прорахунки у сегментуванні ринку, неефективний вибір каналів комунікації, а також невідповідність ключових повідомлень бренду очікуванням цільової аудиторії спричиняють те, що капіталовкладення у брендингові технології не трансформуються у зростання прихильності споживачів та нарощування бренд-капіталу.

Окрему категорію викликів становлять інформаційно-цифрові аспекти впровадження технологій брендингу. Вони спричинені стрімким прогресом цифрового простору та зростанням складності інструментарію онлайн-





брендингу. Нерідко компанії мають нецілісну присутність у віртуальному середовищі, використовують застарілі або несумісні цифрові платформи, а також не приділяють достатньої уваги аналізу даних щодо споживчої поведінки. Брак системного підходу до керування цифровими каналами комунікації, такими як соціальні мережі, месенджери, email-маркетинг та мобільні додатки, призводить до розмивання ідентичності бренду та формування суперечливих уявлень про нього серед різних сегментів аудиторії [4]. Додатковою складністю є низький рівень кіберзахисту та неефективне управління репутаційними ризиками в інтернет-середовищі, що робить торгові марки вразливими до інформаційних атак та несприятливих відгуків.

Ще однією перешкодою у впровадженні сучасних брендингових стратегій є питання кадрового забезпечення, пов'язані з дефіцитом кваліфікованих фахівців у галузі стратегічного, цифрового та технологічного брендингу. Актуальні підходи до брендингу вимагають мультидисциплінарних компетенцій, що охоплюють маркетинг, аналіз даних, UX-дизайн, інформаційні технології та комунікації. Проте, значна частина організацій не володіє достатнім кадровим потенціалом для всебічного та ефективного управління такими комплексними процесами. Брак досвідчених бренд-менеджерів, digital-маркетологів, аналітиків та контент-креаторів часто спричиняє поверхневе застосування брендингових інструментів, копіювання типових рішень та відсутність новаторських підходів. Як результат, технології брендингу не формують стійку конкурентну перевагу, а залишаються лише сукупністю розрізнених маркетингових ініціатив.

Отже успішність такого підходу передбачає не лише технічне оновлення інструментів, а й перегляд системи управління, корпоративної культури та підходів до роботи з даними про споживачів. За умови послідовної реалізації інтегрованої бренд-стратегії технології брендингу здатні трансформуватися з набору розрізнених маркетингових практик у цілісну платформу розвитку бізнесу, що забезпечує формування стійкої лояльності, зміцнення конкурентних позицій та зростання бренд-капіталу в довгостроковій перспективі.

1. Братко О. С., Блажей І. В., Пеляк Г. І. Сучасні тенденції українського брендингу. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 83–87. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-14>.
2. Близнюк Т. П., Май стренко О. В. Теоретичні аспекти брендингу для розробки стратегії бренд-менеджменту на підприємствах України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 1. С. 150 – 158. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-1-22>.
3. Закрижевська І., Нянько В., Поліщук Ю. Інноваційні стратегії цифрового брендингу в українському бізнесі: аналіз та рекомендації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-31>.
4. Стамат В.М., Побережець Г. С., Успаська О.І Формування бренд-комунікацій нового покоління в умовах глобалізації. *Modern Economics*. 2025. № 50(2025). С. 241-250. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V50\(2025\)-32](https://doi.org/10.31521/modecon.V50(2025)-32).





ЗЯБРЄВ ВАЛЕНТИН, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЗАГОРЯНСЬКА ОЛЕНА**, к.е.н, доцент,
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

КРЕАТИВНИЙ МАРКЕТИНГ У СФЕРІ ПРОМИСЛОВИХ ТОВАРІВ

Цифровізація економіки, посилення конкуренції та зміна поведінки споживачів зумовлюють трансформацію маркетингових підходів у промисловому секторі. Традиційна орієнтація на технічні характеристики, ціну та виробничі потужності поступово доповнюється інструментами формування брендової цінності й креативної комунікації. Як зазначає Ф. Котлер, сучасний маркетинг передбачає створення цілісного клієнтського досвіду, що інтегрує функціональні та емоційні компоненти [1].

У вітчизняній науковій думці креативність розглядається як стратегічний ресурс підприємства, що забезпечує формування стійких конкурентних переваг в умовах турбулентності ринку, зростання невизначеності та прискорення технологічних змін [2]. Вона трактується не лише як здатність генерувати оригінальні ідеї, а як системна управлінська компетенція, інтегрована у процеси розроблення продукції, комунікаційної політики та стратегічного планування. Креативність у цьому контексті виступає чинником адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, дозволяє оперативно реагувати на трансформацію попиту, технологічні інновації та конкурентний тиск.

Для промислових підприємств це означає поступовий перехід від виключно раціональної аргументації, заснованої на технічних характеристиках, цінових параметрах та виробничих показниках, до комплексного позиціонування, яке поєднує інноваційність продукції, експертність бренду, репутаційний капітал і довіру партнерів. У сучасних умовах B2B-ринків ефективна маркетингова стратегія повинна враховувати не лише економічну доцільність пропозиції, а й формування емоційно-ціннісного сприйняття бренду, демонстрацію галузевої компетентності та здатність підприємства виступати довгостроковим, надійним і соціально відповідальним партнером. Саме така інтеграція раціональних і нематеріальних складових створює додану вартість та підвищує лояльність клієнтів у промисловому сегменті.

Особливість маркетингу промислових товарів полягає у складному процесі прийняття рішення про закупівлю, що передбачає участь кількох стейкхолдерів та оцінку економічної ефективності інвестицій. Тому креативний маркетинг реалізується через інструменти контент-маркетингу, демонстрацію практичних кейсів, використання цифрових платформ і персоналізованих комерційних пропозицій. Дослідження у сфері B2B підтверджують зростання ролі цифрових каналів комунікації та інтерактивного контенту у формуванні довіри до бренду [3].

Практика B2B-ринків підтверджує прикладний характер таких підходів. Так, компанія Siemens застосовує цифрові демонстраційні платформи та віртуальні моделі виробничих рішень, що дозволяють замовникам оцінити





ефективність технологій ще до їх впровадження. Це скорочує цикл прийняття рішення та підвищує довіру через наочну візуалізацію економічного ефекту.

Компанія Caterpillar у своїй B2B-комунікації поєднує storytelling із розрахунками повної вартості володіння (TCO), трансформуючи технічні характеристики у зрозумілі бізнес-показники. Завдяки цьому акцент переноситься з ціни на довгострокову ефективність та надійність техніки.

У сфері промислової автоматизації Schneider Electric використовує онлайн-конфігуратори та аналітичні сервіси для розрахунку енергоефективності й окупності інвестицій, що поєднує персоналізацію пропозиції з цифровою аналітикою.

В українській практиці показовим є приклад компанії Інтерпайп (Interpipe) - одного з найбільших виробників трубної продукції та залізничних коліс. Підприємство активно використовує відеопрезентації виробничих процесів, демонструючи технологічні лінії, лабораторний контроль якості та експортну логістику, що формує відкритий імідж сучасного індустріального бренду. Крім того, на офіційних цифрових платформах компанія публікує кейси співпраці з міжнародними замовниками, аналітичні матеріали щодо впровадження енергоефективних технологій та ESG-практик. Така стратегія дозволяє трансформувати складний технічний продукт у зрозумілу для B2B-клієнта ціннісну пропозицію, знижує інформаційну асиметрію та підвищує довіру до бренду на глобальних ринках.

В умовах української економіки актуалізується необхідність цифрової трансформації маркетингових процесів. Науковці підкреслюють, що впровадження CRM-систем, аналітики великих даних і автоматизованих комунікацій підвищує ефективність взаємодії з клієнтами та оптимізує витрати на просування [4]. Таким чином, креативність у промисловому маркетингу поєднується з управлінською аналітикою та інноваційними технологіями.

Крім того, сучасні тенденції розвитку передбачають інтеграцію принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності у маркетингову стратегію підприємств. У контексті глобалізації ринків та посилення вимог до екологічної й соціальної прозорості бізнесу промислові компанії дедалі частіше орієнтуються на концепцію створення спільної цінності, що передбачає поєднання економічної ефективності з вирішенням суспільно значущих проблем [5]. Це означає, що маркетингова діяльність виходить за межі традиційного просування продукції та трансформується у комплекс заходів із формування відповідального бренду.

Формування прозорої комунікації щодо енергоефективності технологій, екологічності виробничих процесів, використання ресурсозберігаючих рішень та впровадження інноваційних розробок стає важливою складовою креативного позиціонування на промислових ринках. Особливої актуальності набуває демонстрація відповідності стандартам ESG, впровадження «зелених» технологій, оптимізація логістичних ланцюгів із мінімізацією вуглецевого сліду. Для B2B-сегменту такі характеристики дедалі частіше стають не





додатковою перевагою, а обов'язковою умовою співпраці.

Таким чином, креативність у промисловому маркетингу проявляється у здатності підприємства не лише інформувати про технічні параметри продукції, а й формувати комплексну ціннісну пропозицію, що поєднує інноваційність, економічну доцільність і соціально-екологічну відповідальність. Це сприяє зміцненню довгострокових партнерських відносин, підвищенню репутаційного капіталу та забезпеченню сталого розвитку підприємства.

Отже, креативний маркетинг у сфері промислових товарів виступає не лише інструментом просування, а й елементом стратегічного управління підприємством. Його ефективність визначається здатністю інтегрувати цифрові технології, аналітичні інструменти та ціннісно-орієнтовану комунікацію у єдину систему формування конкурентних переваг.

1. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. 15th ed. Pearson Education, 2016. URL: <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/marketing-management/P200000003481>
2. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. *Маркетинг підприємства*. Київ : Центр учбової літератури, 2019. URL: <https://culonline.com.ua>
3. Holliman G., Rowley J. Business to business digital content marketing: marketers' perceptions of best practice. *Journal of Research in Interactive Marketing*. 2014. Vol. 8(4). P. 269–293. DOI: <https://doi.org/10.1108/JRIM-02-2014-0013>
4. Ілляшенко С. М. Інноваційний маркетинг: теоретико-методологічні засади формування. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 2. С. 13–20. URL: <https://mmi.sumdu.edu.ua>
5. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89(1–2). P. 62–77. URL: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>





ІЛЛЯШЕНКО СЕРГІЙ, д.е.н., професор, професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,

Національний технічний університет «ХПІ», м. Харків;

доктор хабілітований, професор,

Економіко-гуманітарний університет, м. Бельсько-Бяла, Польща

ШИПУЛІНА ЮЛІЯ, д.е.н., професор, професор кафедри маркетингу,

Національний технічний університет «ХПІ», м. Харків

ІЛЛЯШЕНКО НАТАЛІЯ, д.е.н., професор, професор кафедри

бізнес-економіки та адміністрування,

Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка, м. Суми

ЛОГІСТИЧНІ РИЗИКИ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

Актуальність. В умовах глобалізації різко зріс рівень залежності національних економік від міжнародного бізнесу, який орієнтований на отримання прибутку за рахунок міжнародного обміну товарами, послугами, капіталом, знаннями тощо. Це дозволяє збільшити обсяги продажу і прибутку, модернізувати і диверсифікувати бізнес, залучати ресурси інших країн, забезпечити умови стійкого економічного розвитку. Проте міжнародний бізнес пов'язаний з високим рівнем ризику, який спричинений специфікою міжнародного бізнес-середовища. Високий рівень ризику ускладнює вихід національних бізнес-структур на міжнародні ринки і закріплення на них, знижує ефективність ведення міжнародного бізнесу. Серед множини ризиків міжнародного бізнесу слід виділити логістичні ризики, що виникають в процесі забезпечення взаємоузгодженої взаємодії логістичних потоків; матеріальних, інформаційних фінансових. Ці ризики значною мірою впливають на ринковий успіх міжнародного бізнесу в умовах підвищеної турбулентності світової економіки. Відповідно, актуалізується проблема виділення і систематизації логістичних ризиків міжнародного бізнесу для обґрунтованого формування системи заходів спрямованих на їх уникнення, зниження чи компенсацію.

Результати дослідження. Системний аналіз і узагальнення літературних джерел і практики міжнародного бізнесу дав підстави виділити такі групи його логістичних ризиків:

1. Ризики, спричинені елементами складових підсистем міжнародного бізнес-середовища на цільових ринках, зокрема:

- політико-правової: сукупність політичних факторів та правових норм, що регулюють міжнародний бізнес;

- економічної: сукупність економічних умов, факторів та відносин, що впливають на міжнародний бізнес;

- техніко-технологічної: характеристики технологічних процесів, інновацій та рівень розвитку науки й техніки в країнах, де веде бізнес іноземна компанія;

- соціально-культурної: комплекс цінностей, вірувань, традицій, мов, освіти, релігії та стилю життя населення країни, в якій веде бізнес іноземна компанія;





- природно-екологічної: сукупність природних умов та екологічних факторів, які впливають на компанію на міжнародному ринку.

2. Ризики, спричинені ланками (юридичними чи фізичними особами – суб'єктами логістичного процесу) логістичної системи (заготівельної, виробничої, розподільчої тощо) підприємства, що працює на міжнародних ринках:

- постачальницькі, спричинені: зміною умов постачання (термінів, обсягів, характеристик, якості, цін тощо) сировини, матеріалів чи комплектуючих; зміною профілю діяльності; відмовою у постачанні (економічні санкції, ембарго і т.п.);

- транспортні, спричинені: змінами умов перевезення (термінів, цін, обсягів тощо); псуванням чи втратою продуктів, що перевозяться;

- складські, спричинені змінами умов зберігання (цін, термінів, обсягів, сервісного обслуговування і т.п.);

- посередницькі, спричинені змінами умов взаємодії з логістичними, збутовими і торгівельними посередниками;

- споживацькі, спричинені змінами запитів споживачів щодо характеристик логістичного сервісу;

- інформаційні, спричинені змінами умов взаємодії з організаціями інформаційно-сервісних послуг та зв'язку: порушення термінів надання інформації, якості і повноти її обробки та надання, зміни показників охоплення інформацією цільової аудиторії, ціни послуг тощо.

3. Ризики прийняття неадекватних рішень з управління логістичним забезпеченням міжнародного бізнесу (комерційною діяльністю підприємства на міжнародному ринку), що спричинені неповною, неточною чи/та суперечливою інформацією щодо предмету рішення і його можливих наслідків.

Результатами кількісного оцінювання зазначених видів ризику (див. порівняльний аналіз методів оцінювання і рекомендації щодо їх застосування [1]) служать основою обґрунтованих рішень щодо управління ними. При цьому слід враховувати сутність і особливості прояву цих ризиків які полягають у наступному.

Ризики 1-ї групи є об'єктивними (некерованими). В умовах турбулентності світової економіки вони чинять негативний вплив на міжнародний бізнес. Ці ризики впливають на усіх суб'єктів ринку, у т.ч. і на ланки логістичної системи підприємства на міжнародних ринках. Зменшити їх вплив можливо шляхом диверсифікації продукції і видів діяльності, прогнозуванням можливих сценаріїв розвитку подій і розробленням стратегій розвитку для кожного з них. Спонукальними причинами міжнародного бізнесу в цих умовах є прагнення оперативно адаптуватися до змін, уникнути негативних наслідків, пов'язаних зі згортанням існуючих виробництв (систем надання послуг), галузей і ринків, посилити свої конкурентні переваги.

Ризики 2-ї групи є у значній мірі керованими, зменшити їх рівень можна шляхом формування, стимулювання і підтримання системи взаємовигідних





відносин з зазначеними ланками логістичної системи аналізованого міжнародного бізнесу. Можна також оптимізувати склад ланок логістичної системи за методикою [2], яка передбачає порівняння альтернативних учасників цих ланок за оцінками ризику і надійності взаємодії і відбір кращих. Критерієм відбору є мінімальний ризик/максимум надійності. Ці ризики чинять найбільший вплив на логістику міжнародного бізнесу, що актуалізує необхідність їх детального аналізу і управління ними.

Ризики 3-ї групи є суб'єктивними, тобто керованими. Їх можна мінімізувати шляхом підвищення рівня поінформованості осіб, що приймають управлінські рішення щодо логістичного супроводу міжнародного бізнесу [3]. На величину ризику також впливає кваліфікація і досвід осіб, що приймають управлінські рішення. Відповідно, добір персоналу і актуалізація його знань і досвіду дозволять підвищити обґрунтованість і ефективність управління ризиками.

Висновки. Узагальнюючи викладе можна зазначити, що авторами уточнено склад і систематизацію логістичних ризиків міжнародного бізнесу. Окреслено спонукальні причини, сутність і особливості прояву виділених ризиків, способи управління ними, що спрямовані на їх уникнення чи мінімізацію. Отримані результати сприяють формуванню інформаційно-аналітичної бази для управління логістичними ризиками міжнародного бізнесу. Це, в свою чергу, дозволить підвищити шанси на успіх бізнесових структур на міжнародних ринках в умовах підвищеної турбулентності світової економіки.

Подальші дослідження повинні бути спрямованими на розроблення засад організаційно-економічного механізму управління логістичними ризиками міжнародного бізнесу, який ведуть українські компанії, в умовах турбулентності світової економіки, а також війни.

1. Illiashenko, S., Bilovodska, O., Tsalko, T., Tomchuk, O., Nevmerzhytska, S., & Buhas, N. (2022). Opportunities, Threats and Risks of Implementation the Innovative Business Management Technologies in the Post-Pandemic Period COVID-19, *WSEAS Transactions on Business and Economics*, vol. 19, pp. 1215-1229. DOI: <https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.107>
2. Ілляшенко С.М. Інформаційні потоки в маркетингу і логістиці інноваційного процесу в умовах технологічних трансформацій. *Інфраструктурне забезпечення сталого розвитку територій: інноваційний аспект: колективна монографія / за ред. О. Омеляненко*. Суми: Триторія, 2023. С. 172-201. (електронне видання). URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/71891>
3. Ілляшенко С.М., Ілляшенко Н.С. Ризики в маркетинговій логістиці інноваційної продукції. *Управління розвитком соціально-економічних систем: Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції (присвячена пам'яті професора Григорія Євтієвича Мазнева)*. (м. Харків, 06-07 березня 2025 року). Харків : ДБТУ. Ч. 1. 2025. 8 С. 35-37. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/87228>





КАЛАМАН ОЛЬГА, д.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту організацій,
ХАРЕНКО ДМИТРО, к.т.н., доцент, доцент кафедри туристичного та
готельно-ресторанного бізнесу,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Цифрова трансформація на сучасному етапі розвитку економіки є не лише наслідком поширення інформаційно-комунікаційних технологій, а й визначальним чинником зміни підходів до організації управління підприємствами. Її сутність полягає не в механічному впровадженні окремих цифрових рішень, а в комплексному переосмисленні бізнес-моделі, архітектури процесів, логіки взаємодії між підрозділами та способів створення цінності для споживача. У зв'язку з цим особливого значення набувають сучасні технології управління бізнес-процесами, які забезпечують інтеграцію даних, прискорення обміну інформацією, підвищення прозорості операцій та формування підґрунтя для більш обґрунтованого прийняття управлінських рішень [1].

У науковій літературі бізнес-процеси розглядаються як сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення певного результату, що має цінність для внутрішнього або зовнішнього споживача. Відповідно управління бізнес-процесами охоплює їх моделювання, регламентацію, координацію, контроль, аналіз ефективності та постійне вдосконалення. За умов цифрової трансформації традиційний процесний підхід суттєво розширюється, оскільки сучасні цифрові інструменти дають можливість забезпечити наскрізне управління процесами, оперативно виявляти відхилення, прогнозувати результати та адаптувати процесні рішення до змін зовнішнього середовища. Як слушно зазначають дослідники, цифрова трансформація формує нові логіки бізнес-процесного менеджменту, у межах яких зростає роль платформених рішень, даних, мережевої взаємодії та клієнтоцентричності [2].

До сучасних технологій управління бізнес-процесами підприємств доцільно віднести BPM-системи, ERP- та CRM-платформи, системи електронного документообігу, інструменти бізнес-аналітики, хмарні сервіси, технології роботизованої автоматизації процесів, а також рішення на основі штучного інтелекту. Їх застосування забезпечує стандартизацію процедур, скорочення часу виконання операцій, зменшення впливу людського фактора, підвищення точності обробки інформації та оперативне формування аналітичних даних для менеджменту. Разом із тим їх цінність полягає не тільки в автоматизації окремих функцій, а й у створенні єдиного інформаційного середовища, у межах якого відбувається узгодження маркетингових, логістичних, фінансових та операційних процесів підприємства [1-5].

Важливою тенденцією сучасного етапу є перехід від фрагментарної цифровізації до системного управління наскрізними бізнес-процесами. Це означає, що в центрі уваги опиняється не окрема операція чи окремий





структурний підрозділ, а повний цикл створення цінності - від виявлення потреб споживача до постачання продукту або послуги та подальшого сервісного супроводу. За такої моделі управлінські рішення ґрунтуються на синхронізованих даних, а підприємство отримує можливість діяти більш гнучко, швидко реагувати на зміни попиту, ефективніше перерозподіляти ресурси та формувати конкурентні переваги. Саме тому цифрова трансформація має розглядатися як стратегічний напрям розвитку підприємства, а не як окрема ІТ-ініціатива [2].

Серед новітніх інструментів особливу роль відіграють технології аналітики даних і штучного інтелекту, які підвищують якість управлінського впливу на бізнес-процеси. Вони дають змогу прогнозувати навантаження на окремі процеси, визначати вузькі місця, моделювати альтернативні варіанти організації роботи, персоналізувати комунікацію з клієнтами та оптимізувати використання ресурсів. Проте результативність цифрової трансформації визначається не лише рівнем технічного забезпечення. Не менш важливими є стратегічне бачення керівництва, організаційна гнучкість, готовність персоналу до змін, сформована культура процесного мислення та узгодженість цифрової стратегії з цілями розвитку підприємства. Доведено, що саме поєднання лідерства, організаційної адаптивності та продуманої цифрової стратегії є ключовою передумовою успішної трансформації бізнес-процесів [3].

Для українських підприємств проблематика впровадження сучасних технологій управління бізнес-процесами набуває особливої актуальності, оскільки цифровізація дедалі частіше стає необхідною умовою підвищення стійкості, конкурентоспроможності та адаптації до нестабільного зовнішнього середовища. У цьому контексті важливо не обмежуватися технічним оновленням окремих операцій, а розглядати цифрову трансформацію як управлінський процес, який охоплює реорганізацію функцій, зміну підходів до координації, перерозподіл відповідальності та побудову нової системи контролю результатів. Українські дослідники слушно підкреслюють, що ефективна цифрова трансформація бізнес-процесів потребує комплексного управлінського підходу, за якого цифрові рішення інтегруються у загальну систему стратегічного розвитку підприємства [4].

Отже, сучасні технології управління бізнес-процесами підприємств в умовах цифрової трансформації доцільно розглядати як інтегровану систему методів, інструментів і організаційних рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності, швидкості реагування, якості управлінських рішень і рівня адаптивності підприємства. Їх упровадження створює передумови для оптимізації ресурсного забезпечення, посилення взаємозв'язку між функціональними підсистемами, удосконалення комунікацій і формування довгострокових конкурентних переваг. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням прикладних моделей оцінювання ефективності цифрової трансформації бізнес-процесів у різних галузях економіки, а також із конкретизацією управлінських механізмів адаптації підприємств до нових





цифрових умов функціонування.

1. Stjepić A.-M., Ivančić L., Vugec D. S. Mastering digital transformation through business process management: Investigating alignments, goals, orchestration, and roles. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*. 2020. Vol. 16, No. 1. P. 41-74. DOI: <https://doi.org/10.7341/20201612>.
2. Baiyere A., Salmela H., Tapanainen T. Digital transformation and the new logics of business process management. *European Journal of Information Systems*. 2020. Vol. 29, No. 3. P. 238-259. DOI: <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1718007>.
3. Baiyere A., Salmela H., Tapanainen T. Digital transformation and the new logics of business process management // *European Journal of Information Systems*. 2020. Vol. 29, No. 3. P. 238–259. DOI: <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1718007>
4. Шпак Н. О., Кісь С. Ю. Підходи до реалізації цифрової трансформації бізнес-процесів підприємства: управлінський аспект. *Інтелект XXI*. 2024. № 2. С. 88-94. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2024-2.14>.
5. Харенко Д.О., Каламан О.Б., Федосова К.С. Управління оптимізацією бізнес-процесів на підприємствах індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7205> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-177>





КАРПЕНКО АНАСТАСІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЛЕЛЕКА ОЛЬГА**, старший викладач кафедри
маркетингу,
Національний університет харчових технологій, м. Київ

РЕКЛАМА ЯК МАСОВЕ СУСПІЛЬНЕ ЯВИЩЕ

Реклама є одним із найважливіших елементів сучасного маркетингу та масових комунікацій, бо вона є формою інформування суспільства про товари, послуги та події для формування попиту і отримання прибутку. Законом України «Про рекламу» рекламою визначається інформація про фізичних та юридичних осіб і їхню діяльність, що розповсюджується в будь-якій формі з метою одержання прямого чи непрямого прибутку [3, с. 15]. При дослідженні джерел чіткої історичної довідки не було знайдено, проте можна зазначити, що реклама невід’ємно пов’язана з формуванням товарного виробництва та еволюцією людської цивілізації. З розквітом друку та телекомунікацій були сформовані основні напрямки реклами, а пізніше доєднались цифрові медіа. Таким чином, реклама охоплює широке поле інформаційних каналів та спрямована на велику глядацьку аудиторію.

Як соціокультурне явище реклама виконує чотири ключові функції [2, с. 10]. Інформаційно-комунікаційна функція полягає в повідомленні споживачам про наявність нових послуг чи товарів. Спонукальна функція спрямована на формуванні бажання та зацікавленості купити. Стимулююча функція допомагає підтримувати увагу до бренду через нагадування (візуальні образи чи повторювані слогани), на відмінну від виховно-реакційної функції, яка впливає на формування цінностей та стилю життя, через забезпечення культурних або розважальних потреб споживачів. Але потрібно пам’ятати, що кожна з цих функцій має подвійне дно, оскільки, окрім корисного інформування, реклама може бути маніпулятивною або інформаційно навантажливою.

Рекламний процес передбачає взаємодію між виробником, рекламодавцем, розробником реклами й споживачем. Сам процес комунікативний: рекламодавець формує рекламне повідомлення відповідно до маркетингових цілей, а споживач вже отримує його через різні медіа. У цьому контексті реклама розглядається як елемент єдиної системи комунікацій, яка забезпечує зворотний зв’язок на ринку. Науковці виокремлюють і соціокультурний аспект реклами: вона не лише рекламує товари, а також транслює соціальні цінності та моделі поведінки. Реклама дійсно є складним, динамічним соціокультурним феноменом, що виконує в суспільстві важливу роль. Саме вона формує ставлення людей до брендів та товарів, передає моделі поведінки і водночас відображає соціальні потреби та психологічні тренди.

Залежно від мети реклама поділяється на два загальних типи: комерційну та некомерційну реклами. Некомерційна (соціальна), яка не має на меті одержання прибутку, але спрямована на пропагування загальнолюдських ідей та актуалізацію суспільних проблем, та комерційну (товарну), яка орієнтована





донести інформацію рекламодавця до споживачів з метою підвищення продажів і прибутку. Ця класифікація підкреслює різні суспільні функції реклами: товарна реклама посилює конкуренцію на ринку, а соціальна реклама інформує про важливі суспільні заходи та цінності [2, с. 11].

Правове регулювання реклами є невід'ємною частиною її діяльності. В Україні рекламна діяльність регламентується Законом України «Про рекламу» [1]. Цей закон визначає, що реклама має бути правдивою, недискримінаційною та етичною. Зокрема, він забороняє використовувати в рекламі неправдиву інформацію, оманливі твердження або об'єкти дискримінації. Рекламне законодавство регулярно оновлюється та вдосконалюється. У 2008 році в «Закон України про рекламу» були внесені зміни щодо обмеження реклами алкоголю та слабоалкогольних напоїв. Ці заходи демонструють зміни уваги суспільства до етичності реклами та захисту споживачів [3, с. 15].

Отже, реклама як соціальне явище досить багатоаспектне: вона виконує економічну функцію стимулювання ринку, соціокультурну, що формує цінності та комунікаційну функцію. Таке комплексне розуміння реклами зумовлює необхідність її подальшого дослідження у сферах маркетингу та масових комунікацій.

1. Закон України «Про рекламу» від 03.07.1996 № 270/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-BP> (дата звернення: 19.03.2026).
2. Іванечко Н. В. Управління рекламною діяльністю. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 88 с. URL: https://marketing.wunu.edu.ua/wp-content/uploads/НАВЧАЛЬНИЙ-ПОСІБНИК_УРД.pdf (дата звернення: 19.03.2026). С. 9–12
3. Санакоєва Н. Д., Березенко В. В. Теорія та практика реклами. Запоріжжя : ЗНУ, 2023. 114 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/l_39_18036316.pdf (дата звернення: 19.03.2026). С. 15–16





КАЦАН ВЛАДА, здобувачка вищої освіти

Науковий керівник – **ПОНОМАРЕНКО ІГОР**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри маркетингу

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

РОЛЬ АНАЛІЗУ КЛІЄНТСЬКИХ ДАНИХ У ЦИФРОВІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах цифровізації економіки, сильної конкуренції та збільшення впливу інтернет простору у формуванні споживчого вибору обов'язково потрібна трансформація та переосмислення традиційних підходів до маркетингових комунікацій. Підприємства, які не адаптують свої маркетингові стратегії до нових цифрових умов, мають великі втрати та ризикують втратити лідируючі позиції й стабільність на ринку. Тому важливо слідкувати за тенденціями та вчасно підключати в роботу нові інструменти, канали та підходи до просування, враховуючи можливості сучасних цифрових технологій.

Маркетингову стратегію просування можна розглядати як довгостроковий план взаємодії підприємств з цільовими сегментами ринку. Стратегія передбачає комплексне використання абсолютно різних комунікаційних інструментів, які спрямовані на допомогу інформування потенційних споживачів про товар або послугу. Також стратегія допомагає формувати позитивне ставлення до бренду, переконувати у правильності покупки і подальше звернення до повторного споживання. Така стратегія є невід'ємною складовою загальної маркетингової політики підприємства та виступає засобом втілення його ринкової місії і досягнення фінансових цілей у довгостроковій перспективі. Стратегія базується на аналізі поведінки споживачів, певних особливостей конкурентного середовища, тенденції розвитку каналів комунікації та бюджету. Це дозволяє значно швидше підлаштуватися під зміни на ринку та правильно представляти товар у свідомості покупців [1].

Наразі цифрова трансформація маркетингової діяльності складається з поєднання зовнішніх та внутрішніх факторів, що сприяють змінам у стратегічному управлінні підприємством. Ці фактори формують стратегію комунікаційного впливу на споживача в нових умовах цифрової економіки, а й змушують змінити погляд на усталені підходи для просування.

Зараз суттєво змінюються підходи до маркетингової діяльності. Розвиток та покращення штучного інтелекту, розвиток різних систем, аналізу великих даних - це все має величезний вплив та змінює нашу реальність. Нові цифрові інструменти дозволяють компаніям краще та глибше розуміти потреби споживачів, оперативніше реагувати на їхні запити, побажання, відгуки, невдоволення та створювати персоналізовані пропозиції. Наприклад компанія Starbucks активно використовує персоналізовані пропозиції. Тобто вони активно використовують аналіз клієнтських даних через свій додаток та програму лояльності. Це допомагає краще аналізувати частоту покупок, вподобання та





поведінку клієнтів. Але разом з новим підходом змінюється й поведінка споживачів. Споживачі очікують більш швидкої, зручної та персоналізованої взаємодії з брендом або компанією, і це відповідно підвищує клієнтоорієнтованість. Але є важливий нюанс – конкуренція. Вона змушує компанії в цифровому середовищі постійно покращуватися та робити все більш оригінально та цікаво. І відповідно компанії вдосконалюють свої маркетингові підходи та стратегії, більше звертати увагу на аналітику даних та використовувати її у повному обсязі. В таких умовах аналітика клієнтських даних стає ключовим фактором прийняття найефективніших рішень, так як безпосередньо дозволяє оцінювати результати маркетингових кампаній, оптимізувати витрати та формувати персоналізований досвід для споживачів. В той же час важливу роль відіграє державне регулювання, яке встановлює вимоги до захисту персональних даних, яких обов'язково повинні всі дотримуватися, і це також сприяє формуванню довіри між компаніями та клієнтами. Тому в будь-якому випадку цифрова трансформація сама спонукає до використання аналітики клієнтських даних та впровадження персоналізованого підходу. Все це сприяє підвищенню ефективності взаємодії зі споживачами.

В нинішніх реаліях поняття Big Data набуло абсолютно нового сенсу. Воно стало не просто технологічним трендом, а цілою, великою базою цифрової трансформації бізнес-моделей, звісно у сфері маркетингу також. Big Data це обробка дуже великих обсягів різних типів інформації, яка постійно оновлюється, змінюється та потребує постійного вдосконалення. Саме в контексті цифрового маркетингу, інтеграція інформаційних потоків, що створюється в результаті поведінки користувачів у інтернет-просторі, у соціальних мережах, через мобільні додатки та CRM-системи. [2]

Застосування Big Data дуже змінює підхід до маркетингового мислення. Якщо традиційні підходи до яких більшість звикла, орієнтувалася на сегментацію ринку за демографічними ознаками. Натомість нова модель використовує підхід через поведінкову сегментацію безпосередньо в реальному часі. Це означає, що компанії замість типового уявного «портрета» споживача почали працювати з реальними даними про активність користувача. Тут розглядається його середовище, наміри та переваги, емоції, реакції, що відповідно підвищує точність цільової дії маркетингу. [2]

Big Data також створює гарний старт для прийняття рішень – data-driven marketing. Компанії реагують на зміну поведінки споживача в реальному часі, адаптуючи контент, канали розповсюдження й навіть ціноутворення. Це підвищує ефективність цифрових стратегій. В результаті зменшує маркетингові витрати через зниження неефективних комунікацій. Перехід від класичних до стратегій полягає у переході від орієнтації на історичні та демографічні дані до вивчення поведінкових сигналів у реальному часі. [2]

Сучасна концепція персоналізації у маркетингу виходить на абсолютно новий рівень. Раніше компанії знали лише базу про клієнтів але завдяки Big





Data персоналізація набуває зовсім інший вигляд. Наразі Big Data має більш масштабну систему аналітики. Завдяки цифровізації та швидкому розвитку технологій сучасні, вдається обробляти великі обсяги інформації в реальному часі та адаптувати маркетингові повідомлення. До уваги береться: поведінка користувачів, їхні реакції, емоції та багато чого іншого. Разом усе це допомагає зберегти максимально ефективну взаємодію з користувачами, підвищуючи рівень лояльності.

1. Digital Transformation of Enterprise Marketing Promotion Strategy. URL: <https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2025/06/10-2-2-313-316.pdf>
2. Big Data as a Driving Force of Digital Marketing Strategies. URL: <http://www.tnv-econom.ksauniv.ksa.univ.ks.ua/index.php/journal/article/view/678/645>





КАЩУК КАТЕРИНА, к.е.н, доцент,
доцент кафедри економіки, менеджменту, маркетингу
та готельно-ресторанної справи,
Житомирський державний університет імені Івана Франка

АДАПТАЦІЯ СПІВРОБІТНИКІВ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІІІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

У зв'язку зі швидким розвитком технологій штучного інтелекту (ІІІ) та автоматизації багато галузей економіки переживають трансформацію. Такі зміни призводять до необхідності перегляду підходів до підготовки та адаптації персоналу. Дані технології потребують як високих компетенцій, так і значної гнучкості в освоєнні інструментів ІІІ.

Інноваційні інструменти створюють умови для формування певних професій, стимулюють зростання компетенцій і пропонують нові кар'єрні шляхи та можливості для перекваліфікації. Згідно зі статистикою за 2024 рік [1], володіння навичками та знаннями у сфері інструментів ІІІ забезпечує світовим спеціалістам до 25% надбавки до заробітної плати.

Упровадження технологій ІІІ на підприємствах не обов'язково призводить до скорочення кількості робочих місць, оскільки автоматизація та цифровізація сприяють створенню нових професій і кар'єрних напрямів, які потребують як технічних навичок, так і творчого підходу до роботи. З розвитком ІІІ з'являються гібридні професії, у яких людські та технологічні компетенції працюють у тандемі. Наприклад, це аналітики даних, фахівці з машинного навчання (МН) та інженери з тестування й покращення роботи систем ІІІ. У цих випадках від працівників вимагаються глибокі технічні знання, а також аналітичні, управлінські та комунікативні навички. Така спрямованість розширює кар'єрні перспективи та дозволяє досягати вищого рівня.

Нові технології дозволяють автоматизувати рутинні операції та звільнити працівників для роботи, яка пов'язана з високим ступенем залученості в специфіку бізнесу [2]. Наприклад, фахівці з розробки стратегій, консультанти з цифрових технологій і менеджери з продуктів можуть зосередитися на складніших завданнях, пов'язаних з управлінням та аналізом.

Розвиток технологій ІІІ також відкриває працівникам безліч можливостей для перекваліфікації та переходу в нові кар'єрні ролі. Завдяки доступу до спеціалізованого навчання та розвитку цифрових навичок персонал може отримувати нові профілі, які дозволяють переходити на вищі позиції або знаходити роботу в суміжних галузях.

З упровадженням ІІІ в компаніях працівники стикаються з необхідністю кардинальних змін у своїй професійній діяльності. Адаптація до цих змін потребує розвитку технічних компетенцій і нового підходу до навчання та професійної підготовки [3]. При цьому дослідження показують, що для опанування інноваційних інструментів ІІІ фахівцям необхідно володіти низкою інших важливих концептуальних навичок (таблиця 1).





Таблиця 1. Необхідні компетенції для впровадження ШІ на робочому місці

Тип компетенцій	Навички
Технічні	ІТ-грамотність, робота з цифровими технологіями, такими як ШІ, нанотехнології, віртуальна реальність, цифровізація, робототехніка, 3D-друк, інтернет речей (IoT), обробка природної мови.
Професійні	Управління колективом, координація з іншими, емоційний інтелект, обмін знаннями, робота в команді, співпраця, делегування та ведення переговорів
Концептуальні	Критичне мислення та аналіз, креативність та ініціативність, судження та прийняття рішень, аналіз даних, синтез та осмислення, когнітивна гнучкість

В епоху цифровізації працівникам потрібна не лише базова комп'ютерна грамотність, а й новітні знання, які дозволяють ефективно працювати з технологіями ШІ та автоматизованими системами. Інструменти штучного інтелекту, що впроваджуються, допомагають підприємствам збирати та обробляти великі обсяги даних. Однак успішна реалізація таких проєктів залежить від знань людей, які вміють працювати з інформацією. Аналітичні навички є важливими аспектами будь-якої професії. Вони дозволяють інтерпретувати дані, отримувати корисні відомості та застосовувати їх для покращення бізнес-процесів. У різних випадках необхідним є вміння використовувати інструменти для аналізу даних та базові статистичні методи.

Для успішної роботи зі ШІ важливо розуміти загальні принципи його функціонування та опановувати конкретні технічні інструменти. Багато компаній очікують від працівників базових знань у галузі алгоритмів машинного навчання та розуміння роботи інфраструктури ШІ. Уміння взаємодіяти з інструментами ШІ також включає знання про мови програмування та роботу з хмарними платформами. Такий підхід допомагає фахівцям бути більш упевненими в процесі взаємодії зі ШІ та ефективно керувати цими технологіями. Згідно зі статистикою за 2024 рік [4], світові спеціалісти найчастіше використовують технології ШІ з метою аналізу даних (32%) та написання різноманітних завдань (26%).

На тлі стрімкого технічного прогресу від працівників вимагається серйозний підхід до роботи зі ШІ. Виникає необхідність адаптації до цифрових змін. Критичне мислення забезпечує краще розуміння можливостей та обмежень ШІ, оцінювання потенційних ризиків і здатність приймати більш виважені рішення. Ці навички також допомагають мінімізувати ризики та підвищують якість виконуваних завдань. Гнучкість і здатність навчатися поетапно стають важливими компонентами успіху працівників, оскільки технології ШІ мають динамічний розвиток.

Для успішної адаптації персоналу до роботи зі ШІ необхідний системний підхід до навчання та підвищення кваліфікації. Компанії мають створювати спеціалізовані курси, наприклад, навчання аналізу та роботі з великими даними. Ця тактика передбачає освоєння базових принципів ШІ та їх практичне





застосування. Різні організації співпрацюють із навчальними закладами та онлайн-платформами, такими як Coursera, Udacity та edX. Завдяки цим платформам працівники отримують можливість глибше зрозуміти основи ІІ та застосувати отримані знання в роботі. При цьому виникає необхідність навчання людей нових стандартів захисту даних у зв'язку з можливими ризиками у сфері кібербезпеки [5].

Окремим аспектом є здатність фахівців працювати з конкретними інструментами ІІ та програмним забезпеченням, яке застосовується в їхній компанії [3]. Воно може включати системи автоматизації процесів, рішення для обробки та аналізу даних або інтегровані зі ІІ CRM-системи. Такий підхід спрощує процес адаптації та підвищує продуктивність працівників.

Технічні зміни можуть викликати дискомфорт у працівників, тому багато компаній організовують тренінги. Вони можуть бути спрямовані на розвиток адаптивності та управління стресом. Такі заходи допомагають справлятися з психологічними труднощами та сприймати зміни позитивно.

Адаптація працівників до нових умов роботи зі ІІ потребує комплексного підходу, що включає розвиток ключових компетенцій, системне навчання та організаційну підтримку. Чим більше можливостей і підтримки компанія надає своїм фахівцям, тим легше вони переносять процес цифрової трансформації та освоюють нові технології.

Таким чином, можна зробити висновок, що технології на основі ІІ в сучасному корпоративному середовищі справляють значний вплив на ринок праці. Це призводить до зміни кваліфікаційних вимог і надає працівникам нові можливості для професійного зростання. Процес адаптації фахівців потребує комплексного підходу, який передбачає системне навчання, психологічну підтримку та готовність керівництва до інвестицій у розвиток персоналу. Упровадження таких програм допомагає не лише підвищити ефективність роботи команди, а й зміцнити її стійкість до змін в умовах динамічного ринку, що розвивається. Крім того, створення середовища, яке сприяє обміну знаннями та досвідом, відіграє важливу роль в успішній інтеграції ІІ. Це забезпечує не лише зростання компетенцій працівників, а й конкурентоспроможність усієї компанії.

1. How will AI affect jobs, skills, wages, and productivity? [Текст] : PwC's 2024 AI Jobs Barometer. Report. – 2024. – 31 p.
2. Korostin O. Analysis of AI effectiveness in reducing human errors in processing transportation requests [Текст] / O. Korostin // German International Journal of Modern Science. – 2024. – № 88. – P. 66-69.
3. AI in the Workplace: A Systematic Review of Skill Transformation in the Industry [Текст] / L. Babashahi, C. E. Barbosa, Y. Lima [et al.] // Administrative Sciences. – 2024. – Vol. 14, № 6. – P. 127.
4. Zirar A. Worker and workplace Artificial Intelligence (AI) coexistence: Emerging themes and research agenda [Текст] / A. Zirar, S. I. Ali, N. Islam // Technovation. – 2023. – Vol. 124. – P. 102747.
5. The Impact of Technology on the Workplace 2024 report [Текст] / [Tech.co](https://www.tech.co.uk). – 2024. – 43





КИРИЧЕНКО АНАСТАСІЯ, к.е.н., доцент,
доцент кафедри організації підприємництва та біржової діяльності
Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ПРОДОВОЛЬЧИМИ ТОВАРАМИ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

Цифровізація економіки та активний розвиток електронної комерції формують нові моделі бізнес-процесів у роздрібній торгівлі, зокрема у сегменті продовольчих товарів. Поширення цифрових платформ, мобільних додатків, онлайн-маркетплейсів та логістичних сервісів змінює споживчу поведінку та створює нові канали реалізації продукції. Підприємства змушені адаптувати маркетингові та логістичні процеси до цифрового середовища, інтегруючи електронні канали збуту у традиційні торговельні системи.

Розвиток електронної комерції в Україні значно прискорився в умовах цифрової трансформації економіки та зміни споживчих моделей, що особливо проявилось під час пандемії та воєнних подій. Електронна комерція стала одним із ключових інструментів адаптації бізнесу до кризових умов, забезпечуючи безперервність торговельних процесів та формування нових каналів взаємодії зі споживачами [1].

Аналіз статистичних даних за період 2018-2024 рр. свідчить про суттєві трансформаційні процеси на ринку електронної торгівлі. Загальний обсяг онлайн-продажів зріс з 1300,65 млн грн у 2018 р. до 2818,63 млн грн у 2021 р., що відображає активну фазу розвитку цифрових каналів збуту. Така динаміка зумовлена розширенням інтернет-інфраструктури, поширенням мобільних сервісів та підвищенням рівня цифрової активності населення. У 2022 р. ринок зазнав різкого скорочення до 361,51 млн грн, що було спричинено системними економічними потрясіннями та воєнними подіями. Проте вже у 2023-2024 рр. спостерігається відновлення електронної торгівлі: обсяг продажів зріс до 909 млн грн у 2023 р. та 1755,45 млн грн у 2024 р., що свідчить про поступову адаптацію підприємств роздрібної торгівлі та споживачів до нових економічних умов. Особливу роль у структурі електронної комерції відіграє сегмент харчових товарів, який демонструє стійку тенденцію до розвитку (табл. 1).

Таблиця 1 - Динаміка продажів харчових товарів та їх частки у загальному обсязі електронної торгівлі у 2018-2024 рр.

Рік	Обсяг продажів харчових товарів, млн	Зміна харчові товари, %	Обсяг продажів всього, млн	Зміна всього, %	Частка харчових товарів, %
2018	266,50	—	1300,65	—	20,50
2019	341,70	28,00	1564,23	20,00	21,80
2020	519,60	52,00	2206,97	41,00	23,50
2021	753,90	45,00	2818,63	28,00	26,70
2022	131,80	-82,00	361,51	-87,00	36,50





Рік	Обсяг продажів харчових товарів, млн	Зміна харчові товари, %	Обсяг продажів всього, млн	Зміна всього, %	Частка харчових товарів, %
2023	345,50	162,00	909,00	151,00	38,00
2024	703,60	104,00	1755,45	93,00	40,10

Джерело: розрахунки автора за [2].

Дані таблиці свідчать, що обсяг онлайн-продажів харчових товарів зріс з 266,5 млн грн у 2018 р. до 753,9 млн грн у 2021 р., що відображає швидке формування цифрового сегмента продовольчого ринку. Після різкого падіння у 2022 році до 131,8 млн грн, спричиненого кризовими умовами функціонування економіки, у подальші роки спостерігається інтенсивне відновлення: у 2023 р. продажі зросли на 162%, а у 2024 р. – ще на 104%.

Важливим індикатором структурних змін є частка харчових товарів у загальному обсязі електронної торгівлі, яка зросла з 20,5% у 2018 р. до 40,1% у 2024 р. Це свідчить про суттєве посилення ролі продовольчого сегмента у цифровому торговельному середовищі та поступове формування нового споживчого патерну, орієнтованого на онлайн-купівлю продуктів харчування.

Інші товарні категорії також демонструють позитивну динаміку розвитку. Зокрема, обсяги онлайн-продажів електроніки зросли з 395,2 млн грн у 2018 році до 743,9 млн грн у 2021 р., косметики – з 154,0 млн грн до 278,8 млн грн, одягу та аксесуарів – з 139,8 млн грн до 314,0 млн грн. Попри значне скорочення продажів у 2022 р., у подальші роки спостерігається поступове відновлення ринку. Водночас саме сегмент продовольчих товарів демонструє найвищі темпи відновлення, що пояснюється активним розвитком сервісів доставки, розширенням асортименту онлайн-магазинів та підвищенням рівня цифрової довіри споживачів.

Цифрова трансформація роздрібної торгівлі проявляється у впровадженні омніканальних моделей продажу, що інтегрують онлайн- та офлайн-канали та підвищують доступність товарів; у автоматизації логістичних процесів, включаючи оптимізацію складської інфраструктури та планування маршрутів доставки; у застосуванні цифрового маркетингу та CRM-систем для персоналізації пропозицій і підвищення лояльності клієнтів; а також у розвитку онлайн-платежів і сервісів швидкої доставки, які формують нові конкурентні переваги для роздрібних мереж.

Впровадження омніканальних моделей торгівлі дозволяє підприємствам забезпечити безперервність взаємодії зі споживачами незалежно від каналу продажу. Покупці отримують можливість здійснювати пошук товарів, оформлення замовлення та оплату через цифрові платформи, а також обирати зручний спосіб отримання продукції – доставку кур'єром або самовивіз із фізичного магазину. Такий підхід сприяє підвищенню рівня сервісу, скороченню часу обслуговування клієнтів та зміцненню конкурентних позицій торговельних підприємств.





Не менш важливим напрямом цифрової трансформації є автоматизація логістичних процесів. Використання сучасних систем управління складом, програмного забезпечення для планування маршрутів доставки та цифрових платформ для координації поставок дозволяє підвищити ефективність логістичних операцій. Це особливо актуально для сегмента продовольчих товарів, де швидкість доставки та дотримання умов зберігання продукції мають вирішальне значення для забезпечення якості товарів та задоволення споживчого попиту.

Важливу роль у розвитку електронної торгівлі відіграє також застосування інструментів цифрового маркетингу. Використання систем управління взаємовідносинами з клієнтами, аналітики великих даних та алгоритмів персоналізації дозволяє підприємствам формувати індивідуалізовані пропозиції для споживачів, оптимізувати асортимент та підвищувати ефективність рекламних кампаній. Завдяки цьому торговельні підприємства можуть більш точно реагувати на зміни споживчих уподобань і формувати довгострокові відносини з клієнтами.

Крім того, важливим чинником розвитку електронної комерції є поширення сучасних платіжних технологій. Онлайн-платежі, мобільні банківські застосунки та електронні гаманці значно спрощують процес здійснення покупок і підвищують рівень довіри споживачів до інтернет-магазинів. У поєднанні з розвитком сервісів швидкої доставки це сприяє формуванню нових моделей споживчої поведінки, у яких онлайн-купівля продовольчих товарів стає звичною практикою для значної частини населення.

Таким чином, цифрова трансформація роздрібної торгівлі продовольчими товарами охоплює широкий спектр технологічних та організаційних змін, спрямованих на підвищення ефективності торговельної діяльності та адаптацію підприємств до умов цифрової економіки.

Отже, розвиток електронної комерції виступає одним із ключових факторів цифрової трансформації роздрібної торгівлі продовольчими товарами. Зростання частки онлайн-продажів харчових товарів у структурі електронної торгівлі свідчить про поступову інтеграцію продовольчого сегмента у цифрову економіку та формування нових моделей споживчої поведінки, що відкриває перспективи для розвитку інноваційних маркетингових інструментів, логістичних сервісів та цифрових бізнес-моделей у роздрібній торгівлі.

1. Ilchuk M., Kyrychenko A., Vodnitskyi M. Development of e-commerce in Ukraine in the war and post-war conditions. *Science and Innovation*. 2023. Vol. 19, № 3. С. 3-14. URL: <https://doi.org/10.15407/scine19.03.003>
2. Ukraine (ecommerce). *Statista Market Forecast*. URL: <https://www.statista.com/outlook/emo/ecommerce/ukraine>





КИЩИК ДАР'Я, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **ЗАГОРЯНСЬКА ОЛЕНА**, к.е.н, доцент,
Кременчуцький національний університет ім. М. Остроградського,
м. Кременчук

ПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У Б'ЮТІ ІНДУСТРІЇ

Персоналізація у сучасному креативному маркетингу перетворюється на ключовий елемент, що змінює не лише способи комунікації бренду зі споживачем, а й внутрішню логіку організації бізнес-процесів. У б'юті-індустрії це відбувається особливо інтенсивно, оскільки сама природа продукту пов'язана з індивідуальністю, самопрезентацією та особистими потребами споживача. Цифрова трансформація в такому середовищі не зводиться до автоматизації продажів або впровадження онлайн-магазину. Йдеться про комплексну перебудову механізмів створення, просування та адаптації продукту на основі даних, що формуються в реальному часі [1].

Упродовж тривалого часу б'юті-компанії використовували масові рекламні кампанії, сезонні колекції та стандартні сегменти типу «жінки 18-35 років», не враховуючи індивідуальні характеристики споживача. Однак цифрові технології змінили характер споживчої поведінки. Клієнт взаємодіє з брендом через різні канали: соціальні мережі, маркетплейси, мобільні застосунки, офлайн-магазини залишаючи цифровий слід, що перетворюється на ресурс для аналітики. У результаті персоналізація перестає бути додатковою опцією і стає логічною відповіддю бізнесу на зростання очікувань індивідуального підходу [2].

У контексті цифрової трансформації персоналізація впливає на всі етапи бізнес-процесу. На рівні розроблення продукту використовуються дані про частоту покупок, реакцію на інгредієнти, популярність відтінків у конкретних регіонах. Це дозволяє зменшити ризики невдалого запуску новинок і скоротити цикл тестування. Компанії поєднують CRM із системами аналітики, щоб фіксувати історію покупок, частоту звернень, реакцію на акції та вподобання клієнтів і на цьому матеріалі формують індивідуальні пропозиції. Така інтеграція забезпечує узгодженість між маркетинговими рішеннями та виробничими потужностями, що відповідає концепції управління цифровою зрілістю організації [3].

У б'юті-індустрії персоналізація набуває технологічно складних форм. Онлайн-сервіси дозволяють протестувати відтінок косметики у режимі доповненої реальності, пройти цифровий аналіз шкіри та одразу отримати персональний список рекомендованих засобів. Ці рішення базуються на обробці великих масивів даних та використанні елементів штучного інтелекту. З одного боку, це підвищує точність пропозиції, з іншого трансформує роль маркетингу, який переходить від масового інформування до керування персоналізованими сценаріями взаємодії [2].





Зміни відбуваються і в ланцюгах постачання. Прогнозування попиту на основі персоналізованих моделей поведінки дозволяє оптимізувати запаси, уникати надвиробництва та скорочувати витрати. У б'юті-секторі, де асортимент характеризується великою кількістю позицій, навіть незначна похибка прогнозу може призвести до фінансових втрат. Використання цифрової аналітики дає можливість синхронізувати маркетингові кампанії з виробничими графіками та логістичними операціями, що забезпечує гнучкість і швидку адаптацію до змін попиту [3].

Персоналізація також трансформує комунікаційну стратегію брендів. Вона передбачає не лише адресність повідомлень, а й адаптацію контенту до індивідуальних потреб і ціннісних орієнтацій споживача. У цьому контексті креативний маркетинг набуває нових характеристик: креативність проявляється не лише у формі рекламного звернення, а й у способі використання даних для створення релевантного досвіду. Саме тут поєднуються аналітика і творчість, формуючи нову модель конкурентної боротьби [1].

Показовим прикладом інтеграції персоналізації в цифрову екосистему є стратегія компанії L'Oréal, яка активно впроваджує технології аналізу шкіри та індивідуального підбору засобів догляду. Річні звіти компанії демонструють зростання інвестицій у цифрові платформи та розробку інноваційних сервісів, що дозволяють об'єднати офлайн- і онлайн-досвід клієнта [5]. Такий підхід свідчить про перехід від продуктового мислення до сервісної моделі, де цінність формується у взаємодії з конкретною особою.

Разом із тим цифрова персоналізація пов'язана з ризиками, насамперед у сфері захисту даних. Використання детальної інформації про споживачів вимагає дотримання нормативних вимог і формування прозорих політик конфіденційності. Європейське законодавство, зокрема Загальний регламент про захист даних, встановлює чіткі правила щодо обробки персональної інформації [6]. Для б'юті-компаній це означає необхідність поєднання технологічної інноваційності з відповідальним управлінням даними, оскільки довіра стає критичним фактором довгострокової лояльності.

Організаційні зміни, що супроводжують персоналізацію, стосуються також і структури управління. Формуються міждисциплінарні команди, у яких маркетологи співпрацюють із фахівцями з аналізу даних та IT-розробниками. Рішення приймаються на основі аналітичних показників, а не інтуїтивних припущень. Така модель відповідає концепції цифрового лідерства, де технологія стає інтегрованою частиною стратегії компанії, а не допоміжним інструментом [3].

У стратегічній перспективі персоналізація створює бар'єри для входу нових гравців на ринок. Накопичені масиви даних, алгоритмічні моделі прогнозування та інтегровані CRM-системи формують унікальний нематеріальний актив компанії. У б'юті-індустрії, де конкуренція надзвичайно висока, саме здатність глибоко розуміти індивідуальні потреби споживача стає визначальним чинником стабільності бізнесу [4].





Отже, персоналізація в б'юті-індустрії вже не є окремим маркетинговим інструментом, а інтегрується у всі ключові бізнес-процеси компанії. Вона впливає на розроблення продукту, управління запасами, комунікацію з клієнтами та прийняття стратегічних рішень. Цифрові технології створюють технічні можливості для індивідуалізації, однак результат залежить від того, наскільки системно компанія впроваджує ці рішення у свою управлінську модель. У сучасному цифровому середовищі персоналізація стає не перевагою, а необхідною умовою збереження конкурентних позицій б'юті-брендів.

1. Котлер Ф., Картаджая Г., Сетьяван А. Маркетинг 4.0: від традиційного до цифрового. Київ : КМ-Букс, 2018. 208 с. URL: <https://kmbooks.com.ua> (дата звернення: 03.03.2026).
2. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. 7th ed. Harlow : Pearson, 2019. 568 p. URL: <https://www.pearson.com> (дата звернення: 03.03.2026).
3. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Boston : Harvard Business Review Press, 2014. 292 p. URL: <https://store.hbr.org> (дата звернення: 03.03.2026).
4. Vargo S. L., Lusch R. F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing // Journal of Marketing. 2004. Vol. 68, No. 1. P. 1–17. DOI: <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036> (дата звернення: 03.03.2026).
5. L'Oréal Group. Annual Report 2023. Paris : L'Oréal, 2023. 388 p. URL: <https://www.loreal-finance.com> (дата звернення: 03.03.2026).
6. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data (General Data Protection Regulation) // Official Journal of the European Union. 2016. L 119. P. 1–88. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32016R0679> (дата звернення: 03.03.2026).





КЛИМЕНКО АНЖЕЛА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЗАГОРЯНСЬКА ОЛЕНА**, к.е.н, доцент,
Кременчуцький національний університет ім. М. Остроградського,
м. Кременчук

КРАУДСОРСИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕННЯ СПОЖИВАЧІВ ДО СТВОРЕННЯ ПРОДУКТУ

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та посилення конкуренції підприємства працюють у середовищі постійних змін і швидкої трансформації споживчих запитів. Споживачі дедалі активніше впливають на ринок, висуваючи підвищені вимоги до якості, інноваційності та персоналізації продукції. За таких обставин традиційні підходи до розробки товарів уже не забезпечують достатньої гнучкості, що зумовлює потребу в нових управлінських і маркетингових інструментах для підвищення адаптивності та ефективної взаємодії з аудиторією.

Одним із таких підходів стає краудсорсинг. У широкому трактуванні краудсорсинг – це процес отримання ідей, рішень, послуг або контенту від великої групи осіб (переважно через цифрові платформи) з метою використання їхнього колективного інтелекту для створення чи вдосконалення продуктів. Термін «crowdsourcing» був запропонований у 2006 році журналістом Джеффом Гоувом у журналі Wired для позначення практики передання окремих функцій або завдань «натовпу» через Інтернет. У більш вузькому маркетинговому розумінні краудсорсинг – це залучення споживачів до генерування ідей щодо розробки або модифікації товарів і послуг, тобто форма співтворення (co-creation) між компанією та клієнтами [1].

Сучасні дослідження свідчать про значне масштабування світового ринку краудсорсингу як економічної та технологічної галузі. Так, за оцінками аналітичного звіту ReAnIn, обсяг світового краудсорсингового ринку у 2025 році становив приблизно 69,44 млрд. дол, а до 2032 року прогнозується його зростання до 616,28 млрд. дол. при середньорічному темпі зростання 36,6%, що характеризує надзвичайно високу динаміку розширення цього сегменту ринку. Крім того, близько 55% бізнесів застосовують його для прискорення інноваційних процесів та скорочення циклів розробки продуктів і маркетингових рішень. При цьому компанії можуть зменшувати витрати на операційну діяльність до 40% завдяки доступу до глобального людського капіталу і зовнішніх ідей, що підтверджує зростаючу роль цього інструменту у стратегіях цифрової трансформації та відкритих інновацій сучасних підприємств [2].

З огляду на зазначене, для більш наглядного обґрунтування ефективності краудсорсингу доцільно проаналізувати конкретні приклади його практичного впровадження у діяльності провідних міжнародних компаній.

Одним із найпоказовіших прикладів успішного застосування краудсорсингу є платформа LEGO Ideas, створена компанією LEGO Group, де





шанувальники можуть подавати власні дизайни та голосувати за інші. Якщо дизайн отримує 10000 голосів, ідея переходить на стадію експертного розгляду компанією. У разі схвалення проєкт запускається у серійне виробництво, а автор отримує 1% від обсягу продажів готового продукту. На кінець 2025 року 146 проєктів набрали 10000 голосів і наразі перебувають на розгляді. Дані спільноти Lego показують, що продукти, розроблені через Lego Ideas, є одними з найбільш продаваних, причому деякі з них генерують на 30% більше продажів, ніж традиційні набори, що підкреслює цінність інновацій які базуються на спільноті. Такий підхід дозволив LEGO не лише залучити спільноту, а й створити продукти, що вже мають попит серед цільових груп, підвищивши впізнаваність бренду та лояльність споживачів [3].

Ще одним прикладом краудсорсингу є конкурс «Do Us A Flavor», ініційований компанією PepsiCo для бренду Lay's у 2025 році. Компанія дала можливість споживачам з усього США запропонувати власні ідеї смаків картопляних чіпсів. За період збору ідей у рамках конкурсу було подано понад 700 000 варіантів нових смаків, з яких компанія відібрала три фінальні концепції і випустила їх у національний продаж для подальшого голосування. Переможцем стала ідея Bacon Grilled Cheese, автор якої отримав 1 млн. дол, тоді як двоє інших фіналістів – по \$500 000 кожен. Кампанія продемонструвала високий рівень залучення споживачів та підтвердила ефективність краудсорсингу як інструменту генерації інноваційних продуктів і стимулювання продажів, що в результаті призвело до зростання продажів бренду приблизно на 12%, охоплюючи як продажі нових смаків, так і підвищення загальної купівельної активності щодо продукції Lay's [4].

В Україні краудсорсинг поки що не набув такої широкої популярності, як у світі. Він розвивається переважно у соціальних напрямках та громадських ініціативах, спрямованих на вирішення локальних проблем, покращення міського середовища, збір громадської думки та залучення активних громадян до прийняття рішень. Компанії рідко створюють спеціальні платформи для масового подання ідей споживачами; у бізнесі комунікація здебільшого проявляється через збір зворотного зв'язку, опитування клієнтів, голосування за дизайн продуктів чи тестування функціональних рішень. Проте такі практики не можна вважати класичним краудсорсингом, оскільки більшість компаній не залучає споживачів на етапі генерації ідей для нових продуктів або інноваційних рішень, а лише тестує вже готові варіанти. Водночас в Україні спостерігається значна готовність громадян і споживачів до активної взаємодії з брендами та ініціативами, що створює передумови для впровадження і розвитку краудсорсингових механізмів. Міжнародна Маркетингова Група Україна, провівши дослідження, виявила, що 65 % українців позитивно сприймають інформацію про запуск новинок, а понад 62 % вважають, що бренди мають прислухатися до зворотного зв'язку своїх клієнтів. Це свідчить про те, що аудиторія відкрито реагує на комунікацію та готова ділитися своїми ідеями, впливати на характеристики продуктів і брати участь у їхньому





формуванні. Така поведінка відкриває реальні можливості для українських компаній застосовувати краудсорсинг як інструмент залучення споживачів до співтворення продуктів[5].

Узагальнюючи викладене, доцільно окреслити ключові переваги використання краудсорсингу в маркетингових стратегіях підприємств.

Такий підхід підвищує лояльність і довіру клієнтів, адже залучення аудиторії

до процесу співтворення продукту демонструє відкритість бренду і його готовність враховувати думку споживачів у прийнятті рішень.

Краудсорсинг сприяє генерації інноваційних ідей та прискоренню розробки продуктів, оскільки компанії отримують доступ до великої кількості креативних рішень від різноманітної аудиторії, не обмеженої внутрішніми ресурсами підприємства. Використання краудсорсингу дозволяє точніше адаптувати пропозиції до потреб ринку, оскільки отримані ідеї та відгуки від споживачів відображають актуальні вподобання та очікування цільової аудиторії. Цей інструмент також знижує ризики комерційного провалу продукту, оскільки тестування ідей та концептів у колективному середовищі дозволяє оцінити потенційний попит ще на стадії розробки. Використання краудсорсингу в маркетингових стратегіях дозволяє більш раціонально розподіляти маркетингові бюджети, оскільки скорочуються витрати на проведення традиційних маркетингових досліджень та апробацію нових ідей.

Водночас залучення споживачів до процесу співтворення формує підвищений попит на продукцію. Ефект причетності посилює намір до покупки, стимулює повторні продажі та позитивні рекомендації, що в сукупності забезпечує зростання обсягів реалізації й, відповідно, збільшення прибутковості підприємства.

Отже, краудсорсинг виступає ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища, оскільки поєднує інноваційність, клієнтоорієнтованість та економічну доцільність.

1. Краудсорсинг – це що таке, визначення, суть та приклади. *Karapuziki*. URL: <https://karapuziki.com.ua/kraudsorsynh-tse-shcho-take-vyznachennia-sut-ta-pryklady/> (дата звернення: 24.02.2026).

2. Crowdsourcing Market Size, Share & Trends. *ReAnIn Market Research and Consulting*. URL: https://www.reanin.com/reports/crowdsourcing-market?utm_source (date of access: 24.02.2026).

3. How Lego Engages Customers Through Creative Customer Experience (CX) Strategies. *RENASCENCE*. URL: <https://www.renaissance.io/journal/how-lego-engages-customers-through-creative-customer-experience-cx-strategies> (date of access: 25.02.2026).

4. Lay's Announces 'Do Us a Flavor' Competition Winner: See the \$1M Prize-Winning Flavor (Exclusive). *People*. URL: https://people.com/lays-announces-do-us-a-flavor-competition-winner-11755292?utm_source (date of access: 25.02.2026).

5. Українці цінують бренди із соціально активною позицією та позитивно ставляться до запуску новинок. *Міжнародна Маркетингова Група*. URL: <https://www.marketing-ua.com/article/ukrayintsi-tsinuyut-brendi-iz-sotsialno-aktivnoyu-pozitsiyeyu-ta-pozitivno-stavlyatsya-do-zapusku-novinok/> (дата звернення: 26.02.2026).





КОВАЛЬОВА АЛЬОНА, здобувач вищої освіти,
Науковий керівник – **СТАМАТ ВІКТОРІЯ**, к.е.н., доцент, доцент кафедри
менеджменту, бізнесу та адміністрування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

ІНТЕРНЕТ-БРЕНДИНГ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ

Сьогодні брендинг являється одним з найбільш потужних та дієвих інструментів для створення неповторного образу компанії та виділення її серед конкурентів. Однак, в наш час, він перестав бути лише інструментом, а став соціально-економічним явищем, адже це не лише інформація, яка доноситься до споживачів, це гарантія якості та статусу, які споживач може отримати. У даному контексті, невід'ємною складовою успіху для компаній є інтернет-брендинг. Це можна пояснити тим, що в сучасному світі найбільш ефективною взаємодією компанії зі своїми потенційними споживачами є взаємодія саме в цифровому середовищі, а саме за допомогою соціальних мереж, інтернет-магазинів, сайтів компаній та інших інтернет-ресурсів.

Інтернет-брендинг є комплексом взаємопов'язаних маркетингових заходів, які застосовуються для формування, розвитку і просування торгової марки в інтернет-середовищі. Його мета – створення стійкого позитивного іміджу бренду, а також зміцнення довіри та лояльності споживачів для забезпечення стабільності прибутку компанії [1].

Інтернет це унікальне середовище для здійснення комунікації. Зв'язок, який забезпечується завдяки використанню інтернету є безперервним та двостороннім для компанії та її клієнта. Завдяки використанню цифрових каналів зв'язку компанія може отримати чіткий, прямий та швидкий відгук від споживачів. Така інформація набуває особливої цінності в умовах посилення конкуренції на ринку товарів та послуг.

Інтернет-брендинг це складний процес, що тісно пов'язаний з іншим складним процесом – інтернет-маркетингом. Проте, інтернет-брендинг це лише складова частинка інтернет-маркетингу. Інтернет-маркетинг має більш широкі цілі, в порівнянні з інтернет-брендингом, однак інструменти, які використовуються в цих двох процесах, часто співпадають.

Цілями інтернет-брендингу є:

- розроблення стійкого образу компанії завдяки цифровим інструментам;
- донесення до клієнтів основної ідеї бізнесу;
- створення простору, в якому компанія та споживачі зможуть здійснювати комунікацію напряду.

Інтернет-брендинг наразі стає не лише складовою частиною звичайного маркетингу, а й окремою маркетинговою технологією, яку використовують сучасні підприємства для зміцнення своїх ринкових позицій.

Використовуючи інтернет-брендинг, підприємство отримує ряд переваг, серед яких такі основні:





1. Менші витрати, в порівнянні з витратами на традиційний брендинг.
2. Управління всіма процесами.
3. Легше визначення власної цільової аудиторії.
4. Охоплення ширшої аудиторії.
5. Висока швидкість поширення інформації.
6. Висока швидкість отримання зворотнього зв'язку.
7. Можливість швидкого збирання та аналізу інформації [2].

Такі переваги, які на відмінну від традиційного брендингу має інтернет-брендинг, допомагають нам зробити висновок про те, що інтернет-брендинг для сучасних умов функціонування бізнесу є більш ефективним.

Специфіка інтернет-брендингу розкривається не лише в розробці сайту компанії, а й в таких інструментах цифрового маркетингу, як: SEO, соціальні мережі, контекстна реклама, мобільні застосунки та інші цифрові платформи для просування товарів та послуг [3].

Розглянувши поняття інтернет-брендингу, його цілі, специфіку та ключові переваги, ми відзначили його ефективність, яка переважає над ефективністю традиційного брендингу, проте інтернет-брендинг є ефективною складовою інтернет-маркетингу при умові його адаптації до швидких змін в цифровому середовищі.

Важливим є розгляд найефективніших інструментів інтернет-брендингу та сучасних тенденцій, використовуючи та дотримуючись яких, компанії розробляють та реалізують свої маркетингові стратегії в цифровому просторі.

1. Сайт є основою для створення інтернет-бренду компанії. Це пояснюється тим, що цільова аудиторія бренду звертає чималу увагу саме на офіційний сайт компанії. За допомогою нього компанія розкажує про себе та висвітлює інформацію про послуги та товари, які вона надає. Також сайт допомагає створити довіру між компанією та клієнтами, втримати старих та залучити нових [4].

Сайт компанії повинен мати в собі зручну навігацію для споживачів послуг, зміст сайту повинен містити в собі достатньо інформації, а зовнішній вигляд сайту повинен відповідати дизайну бренду взагалом [2].

Для розробки дизайну сайту для бренду залучається чимало фахівців, які працюють в сфері дизайну та веб-дизайну. Такими фахівцями є: дизайнер логотипу бренду, дизайнер фірмового стилю бренду, дизайнер інтерфейсу, дизайнер сайту та дизайнер ілюстратор.

Таке різноманіття залучених людей для створення дизайну сайту бренду пояснюється різницею їхнього напрямку роботи. Також це можна пояснити тим, що зовнішній вигляд сайту, і його відповідність вже відомому споживачам стилю, є його візитною карткою і важливою складовою інтернет-брендингу.

2. Соціальні мережі допомагають бізнесу побудувати двосторонній взаємозв'язок між клієнтами та компанією. В інтернет-брендингу соціальні мережі використовують для ведення сторінок бренду, роботи з коментарями та відгуками клієнтів, а також для поширення таргетованої реклами [5].





Найпопулярнішими соціальними мережами, тобто такими, які користуються найбільшим попитом серед користувачів, є такі, як Instagram, Facebook, TikTok, LinkedIn. Саме завдяки ним бренди розказують про себе, розповідають в своїх постах та сторісах про новини компанії та рекламують новинки.

3. Рекламу у блогерів, або як це ще називають інфлюенсер-маркетинг. За допомогою реклами у відомих авторів, збільшується цільова аудиторія бренду, адже популярні блогери користуються довірою та авторитетом у великої кількості людей. Форма їхньої реклами є нетрадиційною, ненав'язливою та креативною. Реклама, яка створюється блогерами, є особливо актуальною для використання в косметичній індустрії.

4. Контент-маркетинг та сторітелінг є відносно новим напрямком інтернет-брендингу. Його суть полягає в рекламі продукції та послуг через статті, блоги, подкасти та короткі відео. Контент-маркетинг є свіжим та швидким поширенням інформації про бренд. За допомогою нього формується образ бренду для клієнтів.

5. Однією з найсильніших сучасних тенденцій в інтернет-брендингу стало використання штучного інтелекту. Штучний інтелект в інтернет-брендингу використовується для персоналізації взаємодії з клієнтом, генерації контенту для бренду (написання текстів, створення зображень, маркетингових ідей), автоматизованої комунікації з споживачем, оптимізації реклами та збирання й аналізу великого об'єму даних [5].

Отже, інтернет-брендинг є важливою складовою для просування бізнесу в умовах цифровізації. Його ефективність переважає ефективність традиційного брендингу. Інтернет-брендинг включає в себе комплексне використання інструментів та потребує знання сучасних тенденцій. При виконанні таких умов, інтернет-брендинг стає потужним інструментом в руках бізнесу.

1. Стамат В.М., Побережець Г. С., Успаська О.І. Формування бренд-комунікацій нового покоління в умовах глобалізації. *Modern Economics*. 2025. № 50(2025). С. 241-250. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V50\(2025\)-32](https://doi.org/10.31521/modecon.V50(2025)-32).

2. Скомороха Ю. І. Використання інтернет-технологій у маркетингу. *Маркетинг в умовах розвитку цифрових технологій*. №1. 2018. С. 462-472

3. Лісеній Є. В., Дешко Д. М. Інтернет-брендинг як інструмент розвитку сучасного підприємництва. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. С. 229–233. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-34-41.

4. Смеричевський С. Ф., Петропавловська С. Є., Радченко О. А. Бренд-менеджмент: навч. посібник. Київ: НАУ, 2019. 156с.

5. Stamat V., Minakova T. Artificial Intelligence in Customer Service: Chatbots and their Impact on Customer Experience in Marketing. *The latest developments of specialists for the development of science : Abstracts of VI International scientific and practical conference (Florence, Italy, October 07-09, 2024)*. Florence, 2024. P. 68-69. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/18849>





КОРОТУН ВІКТОРІЯ, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ОЛЕКСАНДР**, к.т.н, доцент,
доцент кафедри підприємництва, торгівлі і логістики,

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,
м. Харків

БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЯ ЯК ПЕРСПЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗОРСТІ ЛОГІСТИЧНИХ ОПЕРАЦІЙ

У сучасних умовах розвитку світової економіки логістичні системи відіграють надзвичайно важливу роль у забезпеченні ефективного переміщення товарів від виробника до кінцевого споживача. Розширення міжнародної торгівлі, ускладнення структури ланцюгів постачання та збільшення кількості учасників логістичних процесів призводять до появи низки проблем, зокрема недостатньої прозорості операцій, затримок у передаванні інформації та ризиків підробки даних. Традиційні інформаційні системи не завжди можуть гарантувати належний рівень надійності, безпеки та відкритості логістичних процесів. У зв'язку з цим, дедалі більшої уваги набуває технологія блокчейн, яка вперше була використана під час функціонування криптовалюти Bitcoin. Суть блокчейну полягає у формуванні децентралізованої бази даних, де інформація зберігається у вигляді послідовно пов'язаних між собою блоків і не може бути змінена без погодження всіх учасників мережі. Блокчейн являє собою розподілений цифровий реєстр, у якому інформація зберігається у вигляді блоків, з'єднаних між собою за допомогою криптографічних методів. Кожен новий блок містить відомості про транзакції, часову позначку та унікальний криптографічний хеш попереднього блоку, що забезпечує цілісність і незмінність даних [1, с. 27]. Серед основних характеристик блокчейн-технології можна виділити децентралізацію, прозорість, незмінність інформації та високий рівень захисту. Усі учасники мережі мають доступ до єдиного інформаційного реєстру, що значно знижує ймовірність помилок та можливість маніпуляцій із даними [2, с. 186].

У логістичних системах блокчейн може застосовуватися для фіксації всіх етапів переміщення товарів – від їх виробництва до доставки кінцевому споживачу. Кожна дія, зокрема відвантаження, транспортування, проходження митних процедур або приймання на складі, реєструється у системі та стає доступною для всіх учасників ланцюга постачання. Важливим компонентом блокчейн-систем є смарт-контракти – програмні алгоритми, які автоматично виконують умови угод між сторонами після настання визначених подій. Завдяки цьому можна автоматизувати значну частину логістичних процесів. Одним із ключових напрямів застосування блокчейну є відстеження переміщення товарів у режимі реального часу. Кожна логістична операція фіксується у системі, що дозволяє оперативно визначити місцезнаходження вантажу та контролювати виконання відповідних процедур. Іншим важливим напрямом є автоматизація документообігу. Завдяки використанню смарт-





контрактів значна частина документів може формуватися, перевірятися та підтверджуватися автоматично. Це зменшує обсяг паперової документації та прискорює виконання логістичних операцій. Крім того, блокчейн сприяє підвищенню рівня довіри між учасниками логістичного процесу, оскільки всі дані є відкритими для перевірки та не можуть бути змінені без погодження учасників мережі.

Впровадження блокчейн-технології у логістичну систему підприємства потребує комплексного підходу. Першим етапом є аналіз наявних логістичних процесів і визначення проблемних ділянок, де виникають інформаційні розриви або затримки [3, с. 8]. Другим етапом виступає створення цифрової інфраструктури, яка забезпечує інтеграцію блокчейну з існуючими інформаційними системами підприємства. На цьому етапі визначаються учасники мережі, правила доступу до інформації та механізми обміну даними. Далі здійснюється розроблення та впровадження смарт-контрактів, що автоматизують виконання окремих логістичних операцій. Після цього проводиться тестування системи та навчання персоналу роботі з новими технологіями. Завершальним етапом є масштабування системи та її інтеграція з іншими складовими цифрової логістичної інфраструктури.

Використання блокчейн-технології у логістичних процесах дає змогу значно підвищити прозорість операцій, забезпечити достовірність інформації та посилити контроль за переміщенням товарів. Крім того, скорочується час обробки документів і зменшується кількість помилок, пов'язаних із ручним введенням даних. Застосування блокчейну також сприяє зниженню операційних витрат, підвищенню рівня довіри між партнерами та покращенню ефективності управління ланцюгами постачання. Це дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни в логістичних процесах і підвищує їхню гнучкість.

Таким чином, блокчейн є перспективним інструментом для підвищення прозорості та ефективності логістичних операцій. Його використання дає змогу створити надійну систему обміну інформацією між усіма учасниками ланцюга постачання, мінімізувати ризики маніпулювання даними та оптимізувати управління логістичними процесами. У сучасних умовах диджиталізації економіки впровадження блокчейн-технологій у логістичні системи може стати важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств і забезпечення сталого розвитку логістичних мереж.

1. Bitcoin and cryptocurrency technologies : a comprehensive introduction / A. Narayanan et al. Princeton : Princeton University Press, 2016. 336 p. URL : <https://books.google.de/books?id=LchFDAAAQBAJ> (date of access: 11.03.2026).
2. Колодізева Т. О. Перспективи впровадження блокчейн-технології в транспортну логістику та управління ланцюгами поставок. *Бізнес-Інформ.* 2023. № 6. С. 184–190. DOI: [10.32983/2222-4459-2023-6-184-190](https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-6-184-190) (дата звернення: 11.03.2026).
3. Мутерко Г. М., Кучерівська С. С., Яцко М. В., Малець В. В. Впровадження блокчейн-технологій в економіці України: переваги та виклики. *Академічні візії*, 2023. Вип. 26. С. 1–13. DOI: 10.5281/zenodo.10389773 (дата звернення: 11.03.2026).





КОСЕНКО ОЛЕКСАНДРА, доктор екон.наук, проф., професор кафедри маркетингу

ШЕІН ОЛЕКСІЙ, аспірант

ДЮЖЕВ ОЛЕКСАНДР, аспірант

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

МАРКЕТИНГОВИЙ СУПРОВІД ІННОВАЦІЙНОЇ ПРОДУКЦІЇ

Сучасний розвиток економіки дедалі більше визначається інноваційною активністю підприємств, здатністю створювати нові продукти, технології та бізнес-моделі [1, 7, 9]. У цих умовах важливого значення набуває не лише процес генерації інновацій, але й ефективне їх просування на ринку. Інноваційна продукція, як правило, характеризується високим рівнем невизначеності попиту, значними витратами на розроблення та складністю сприйняття споживачами [2, 5, 10]. Саме тому маркетинговий супровід інноваційної продукції виступає важливою складовою інноваційної діяльності підприємства та визначальним фактором її комерційного успіху.

Маркетинговий супровід інноваційної продукції являє собою комплекс взаємопов'язаних аналітичних, організаційних і комунікаційних заходів, спрямованих на дослідження ринку, формування попиту, позиціонування нових продуктів та забезпечення їх ефективної комерціалізації [3, 11]. На відміну від традиційного маркетингу, який переважно орієнтується на вже сформовані ринки та стабільні потреби споживачів, маркетинг інновацій передбачає активне формування нових ринкових ніш, створення нових споживчих цінностей та адаптацію ринкових стратегій до високого рівня невизначеності.

Важливим етапом маркетингового супроводу інноваційної продукції є маркетингові дослідження, спрямовані на виявлення перспективних напрямів інноваційної діяльності та оцінку потенційного попиту на новий продукт. На цьому етапі здійснюється аналіз ринкових тенденцій, вивчення поведінки споживачів, визначення рівня конкурентного середовища та ідентифікація незадоволених потреб ринку [6, 8]. Особливу роль відіграють методи прогнозування попиту, які дозволяють оцінити можливості комерційного успіху інноваційного продукту та мінімізувати ризики його впровадження.

Наступним етапом маркетингового супроводу є формування концепції інноваційного продукту та його ринкового позиціонування. Позиціонування інновації передбачає визначення її унікальних характеристик, конкурентних переваг та ціннісних параметрів для цільової аудиторії. Важливою складовою цього процесу є розроблення маркетингової стратегії, що включає визначення цільових сегментів ринку, формування цінової політики, вибір каналів збуту та розроблення комунікаційної стратегії просування інноваційного продукту.

Значну роль у маркетинговому супроводі інноваційної продукції відіграє управління життєвим циклом інновації. На етапі впровадження продукту на ринок підприємство стикається з необхідністю формування попиту та інформування споживачів про нові можливості використання інновації. У цей





період особливого значення набувають інструменти інформаційного маркетингу, рекламні кампанії, демонстраційні презентації, а також активна взаємодія зі споживачами та партнерами. Важливим інструментом є також формування довіри до інноваційного продукту через використання експертних оцінок, тестування продукції та пілотних проєктів.

У сучасних умовах значно зростає роль цифрових технологій у маркетинговому супроводі інноваційної продукції. Використання інтернет-маркетингу, цифрових платформ комунікації, соціальних мереж та аналітичних інструментів дозволяє підприємствам більш ефективно взаємодіяти зі споживачами, отримувати оперативний зворотний зв'язок та адаптувати маркетингові стратегії до змін ринкової кон'юнктури. Цифрові технології сприяють формуванню інтерактивної моделі взаємодії між виробником інноваційної продукції та її споживачами, що значно підвищує ефективність маркетингових комунікацій.

Окрему роль у маркетинговому супроводі інновацій відіграє бренд-менеджмент. Формування сильного бренду інноваційної продукції сприяє підвищенню її впізнаваності, зміцненню довіри споживачів та створенню довгострокових конкурентних переваг. Брендінг інновацій передбачає формування у споживачів чіткого уявлення про унікальні властивості продукту, його технологічну новизну та практичну цінність. Ефективний бренд інноваційної продукції здатний значною мірою зменшити ризики сприйняття нововведень та стимулювати їх поширення на ринку.

Не менш важливим напрямом маркетингового супроводу інноваційної продукції є формування партнерських мереж та інноваційних екосистем. У сучасній економіці інновації все частіше створюються та просуваються у межах мережевої взаємодії між підприємствами, науковими установами, інвесторами та споживачами. Така співпраця дозволяє об'єднати ресурси, обмінюватися знаннями та прискорювати процес комерціалізації інноваційних розробок. Маркетинговий супровід у цьому випадку передбачає розвиток комунікаційних платформ, організацію спільних проєктів та створення сприятливого середовища для взаємодії учасників інноваційної діяльності.

Особливого значення набуває також використання інструментів стратегічного маркетингу, спрямованих на довгострокове планування розвитку інноваційної продукції. Стратегічний маркетинг передбачає аналіз глобальних тенденцій розвитку ринку, технологічних змін та трансформації споживчих потреб. На основі такого аналізу формуються перспективні напрями інноваційного розвитку підприємства та визначаються пріоритетні напрями інвестування у нові продукти і технології.

Додатково стратегічний маркетинг забезпечує інтеграцію результатів досліджень із практичними рішеннями щодо позиціонування продукції на ринку. Він дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на зміни конкурентного середовища та формувати гнучкі бізнес-моделі, що відповідають вимогам цифрової економіки. Важливим аспектом є використання цифрових





аналітичних інструментів, які підвищують точність прогнозування та знижують ризики інвестиційних рішень. Стратегічний маркетинг сприяє також формуванню інноваційної культури в організації, орієнтованої на постійний пошук нових можливостей. У результаті підприємство отримує не лише економічні переваги, але й стратегічну стійкість, що забезпечує його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

1. Перерва П. Г. Підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах синергетичного бенчмаркінгу // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» : зб. наук. пр. Сер. : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 819. С. 167–174.
2. Лега, О., Яловега, Л., & Прийдак, Т. (2022). Договірна політика та податкові ризики в умовах невизначеності // *Цифрова економіка та економічна безпека*, (3 (03), 41–46. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.3-8>.
3. Pererva P., Gutsan O., Diachenko T. (2017) Motivation of personnel on machine-building enterprise // Balance and Challenges, Miskolc-Lillafüred. Miskolc : Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. O. 100-106.
4. Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Ткачова Н.П. Формування кон'юнктури ринку електротехнічної продукції // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» : зб. наук. праць. Сер. : Проблеми економіки та управління. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 815. С. 118-125
5. Nagy S., Pererva P.G. Compliance principles // Universum View 9. Economics and management: conference materials. Vinnytsia: NilanLTD, 2018. P. 89-96.
6. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) Economic problems of Intellectual Property // 9-th International scientific Conference “Balance and Challenges”. Miskolc-Lillafüred. 2015. S. 113-124.
7. Petro Pererva, Oleksandr Hutsan, Valerii Kobieliev, Andrii Kosenko and Volodymyr Kuchynskyi (2018). Evaluating elasticity of costs for employee motivation at the industrial enterprises. Problems and Perspectives in Management, № 16(1), С. 124-132. DOI: [10.21511/ppm.16\(1\).2018.12](https://doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.12)
8. Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Романчик Т.В. Комплаєнс як фактор інноваційного розвитку підприємства. Інформація та знання в системі управління інноваційним розвитком: монографія. Розд. 5.2 / заг. ред. Ю.С.Шипуліна. Суми : Триторія, 2018. С. 205–220.
9. Pererva, P., Besprozvannykh, O., Tiutlikova, V., Kovalova, V., Kudina, O., & Dorokhov, O. (2019). Improvement of the Method for Selecting Innovation Projects on the Platform of Innovative Supermarket. TEM Journal, 8(2), 454-461. <https://doi.org/10.18421/TEM82-19>
10. Plaksiienko, V.Y.; Dorogan-Pisarenko, L.A.; Pryidak, T.B.; Leha, O.V.; Ialoveha, L.V.; Krasota, E.H. Designing a Framework for Future Economists' Digital Competence // Inf. Technol. Learn. Tools 2020, 80, 140–160.
11. Перерва, П.Г. Інноваційні технології реструктуризації промислового підприємства. Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу: збірник тез доповідей VIII Міжнар. науково-практ. конф., 25-26 вересня 2014 р. Суми: ТОВ "ДД "Папірус", 2014. С. 119-121.





КОСТКА МАРИНА, здобувач вищої освіти,
Науковий керівник – **СТАМАТ ВІКТОРІЯ**, к.е.н., доцент, доцент кафедри
менеджменту, бізнесу та адміністрування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ПАРАДОКСИ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ

У сучасних умовах високої конкуренції бренд є стратегічним активом підприємства, що впливає на його конкурентоспроможність, фінансові результати та ринкову вартість. Бренд-менеджмент підпорядковується певним економічним закономірностям, зокрема залежності між інвестиціями в бренд і рівнем лояльності споживачів. Водночас практика демонструє низку парадоксів: активне просування не завжди гарантує успіх, а розширення бренду може знижувати його цінність. Таким чином, виникає необхідність дослідження закономірностей та суперечностей бренд-менеджменту з метою формування ефективних і гнучких стратегій управління брендом в умовах нестабільного ринкового середовища [1].

За останні роки бренд-менеджмент остаточно закріпився як стратегічний напрям управління підприємством. Сучасні дослідження, продовжуючи наукові підходи Philip Kotler та Kevin Lane Keller, розглядають бренд як ключовий нематеріальний актив, що формує конкурентоспроможність і ринкову вартість компанії. Головною закономірністю розвитку бренд-менеджменту є цифровізація. Використання штучного інтелекту, аналітики даних і цифрових платформ дозволяє приймати більш обґрунтовані управлінські рішення та точніше прогнозувати поведінку споживачів. Також зростає роль ціннісного позиціонування: споживачі дедалі частіше обирають бренди, які демонструють соціальну відповідальність, екологічність і прозорість.

Водночас сучасні дослідження виокремлюють кілька парадоксів. Перший – баланс між глобальністю та локальною адаптацією: бренд має зберігати єдину ідентичність і водночас враховувати культурні особливості ринків. Другий – парадокс автентичності: чим активніше бренд декларує соціальні цінності, тим вищими є очікування споживачів щодо відповідності слів і дій. Також існує парадокс цифрової близькості – активна онлайн-комунікація підвищує взаємодію, але може спричиняти інформаційну перевантаженість аудиторії.

Аналітичні дослідження, зокрема рейтинги компанії Interbrand, підтверджують прямий зв'язок між силою бренду та фінансовими результатами підприємства. Сучасний бренд-менеджмент розвивається під впливом технологічних і соціально-економічних закономірностей, однак його ефективність залежить від уміння компаній управляти внутрішніми суперечностями та адаптувати бренд до змінного ринкового середовища [2].

Метою дослідження є визначення закономірностей і парадоксів бренд-менеджменту та їхнього впливу на конкурентоспроможність підприємства. Для досягнення цієї мети необхідно розкрити сутність бренду, проаналізувати особливості його формування та обґрунтувати напрями вдосконалення





управління брендом у сучасних ринкових умовах.

У сучасній економіці бренд давно перестав бути лише назвою чи логотипом. Він перетворився на стратегічний актив підприємства, що формує довіру, репутацію та довгострокову конкурентну перевагу. Бренд-менеджмент – це система управління створенням, розвитком і підтримкою бренду, яка ґрунтується на певних закономірностях, але водночас містить чимало парадоксів, що роблять цей процес складним і водночас захопливим.

Першою і найважливішою закономірністю бренд-менеджменту є необхідність чіткої ідентичності. Бренд повинен мати зрозумілу місію, цінності та позиціонування. Наприклад, компанія Apple протягом десятиліть послідовно формує образ інноваційності, простоти та преміальності. Саме сталість ідеї дозволяє споживачам чітко асоціювати бренд із певним стилем життя. Закономірність полягає в тому, що сильний бренд завжди має чітке ядро, яке не змінюється навіть у процесі розвитку.

Другою закономірністю є емоційна складова бренду. Сучасний споживач купує не лише товар, а й відчуття, які він отримує. Бренди створюють історії, формують спільноти, апелюють до цінностей та способу життя. Наприклад, Nike асоціюється не просто зі спортивним одягом, а з ідеєю перемоги, самореалізації та подолання труднощів. Таким чином, закономірність полягає у формуванні емоційного зв'язку між брендом і споживачем.

Третьою закономірністю є необхідність системності та довгостроковості. Бренд не створюється миттєво – він формується роками завдяки стабільній комунікації, якості продукції та репутації. Стратегія бренд-менеджменту повинна бути інтегрованою: маркетинг, реклама, PR, корпоративна культура – усе це працює на єдину мету.

Проте поряд із закономірностями у бренд-менеджменті існують і парадокси. Один із них полягає в тому, що чим більше бренд прагне бути універсальним, тим менш виразним він стає. Спроба охопити широку аудиторію може призвести до втрати унікальності. Бренд повинен бути чітко сфокусованим, навіть якщо це обмежує його аудиторію.

Інший парадокс пов'язаний із контролем. Компанія створює бренд, але повністю контролювати його сприйняття неможливо. В епоху соціальних мереж споживачі активно формують імідж бренду через відгуки, коментарі та власний досвід. Таким чином, бренд належить не лише компанії, а й аудиторії.

Ще один парадокс – це співвідношення інновацій та стабільності. З одного боку, бренд повинен змінюватися відповідно до вимог часу, з іншого – зберігати впізнаваність. Надто різкі зміни можуть зруйнувати довіру, тоді як повна незмінність призводить до втрати актуальності.

Окремо варто зазначити парадокс ціни. Сильний бренд дозволяє встановлювати вищу ціну, ніж у конкурентів, навіть якщо собівартість продукції подібна. Споживач готовий платити за символ, статус і довіру. Проте якщо бренд втрачає репутацію, висока ціна починає працювати проти нього [3].

Таким чином, бренд-менеджмент є поєднанням чітких закономірностей і





складних парадоксів. Він вимагає стратегічного мислення, системності та глибокого розуміння споживача. Успішний бренд будується на послідовності, емоційності та довірі, але його розвиток завжди пов'язаний із ризиками та необхідністю балансувати між стабільністю й інноваціями. Саме ця подвійність – поєднання логіки та інтуїції, контролю та свободи – робить бренд-менеджмент однією з найцікавіших і найскладніших сфер сучасного менеджменту.

Можемо зазначити, що бренд-менеджмент у сучасній економіці є не лише інструментом просування товарів, а стратегічною системою управління цінністю та репутацією підприємства. Основною закономірністю його розвитку є залежність успіху бренду від послідовності позиціонування, чіткої стратегії та орієнтації на потреби споживачів. Досвід таких компаній, як Apple, Nike та Coca-Cola, доводить, що стабільність образу та емоційний зв'язок із клієнтами формують довгострокову конкурентну перевагу і підвищують ринкову вартість компанії [4].

Разом із тим бренд-менеджмент має низку парадоксів. Перший полягає в тому, що компанія не може повністю контролювати сприйняття свого бренду, адже воно формується також споживачами через цифрові комунікації. Другий парадокс – необхідність одночасно зберігати стабільність і впроваджувати інновації: надмірні зміни можуть послабити довіру, але відсутність розвитку призводить до втрати актуальності. Третій парадокс стосується співвідношення ціни й цінності: висока ціна підсилює імідж лише за умови реальної якості продукту.

Отже, ефективний бренд-менеджмент базується на поєднанні стратегічної системності та гнучкості. Усвідомлення його закономірностей і парадоксів дозволяє підприємствам зміцнювати конкурентні позиції, формувати лояльність споживачів і забезпечувати стабільний економічний розвиток у довгостроковій перспективі.

1. Лищенко М. Бренд-менеджмент як інструмент маркетингової діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-80>
2. Газуда С.М. Регіональний бренд-менеджмент: дефініція поняття. *Економічний форум*. 2024. Т. 1, № 4. С. 87–93. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-4-11>
3. Газуда С.М. Процес удосконалення бренд-менеджменту регіону. *Економічні науки*. Серія «Регіональна економіка». 2023. № 20(76). С. 6–11. DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2023-20\(76\)-1](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2023-20(76)-1)
4. Стамат В.М., Побережець Г. С., Успаська О.І Формування бренд-комунікацій нового покоління в умовах глобалізації. *Modern Economics*. 2025. № 50(2025). С. 241-250. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V50\(2025\)-32](https://doi.org/10.31521/modecon.V50(2025)-32).





КОТОК АННА, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА ТЕТЯНА**, д.е.н, професор,
завідувач кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та високої конкуренції ефективна система комунікацій стає одним із ключових чинників успішного функціонування підприємства. Комунікації забезпечують обмін інформацією між керівництвом, працівниками, партнерами, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами. Саме тому стратегічне управління комунікаціями відіграє важливу роль у формуванні позитивного іміджу підприємства, підвищенні ефективності управління та досягненні стратегічних цілей організації.

Стратегічне управління комунікаціями підприємства – це системний процес планування, організації, координації та контролю комунікаційної діяльності підприємства з метою забезпечення ефективного інформаційного обміну та підтримки реалізації стратегічних цілей організації. Основна мета стратегічного управління комунікаціями полягає у формуванні ефективної системи взаємодії між підприємством та його внутрішнім і зовнішнім середовищем. Така система повинна забезпечувати своєчасну передачу достовірної інформації, сприяти формуванню довіри до підприємства та підтримувати його конкурентоспроможність [1; 2].

До основних завдань стратегічного управління комунікаціями належать:

- формування єдиної комунікаційної політики підприємства;
- забезпечення ефективної взаємодії між структурними підрозділами;
- налагодження комунікацій із клієнтами, партнерами та громадськістю;
- підтримка позитивної репутації та іміджу підприємства;
- підвищення рівня поінформованості працівників;
- забезпечення зворотного зв'язку в управлінських процесах [2; 4; 5].

Ефективне виконання цих завдань дозволяє підприємству швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Система комунікацій підприємства включає декілька ключових елементів:

внутрішні комунікації – обмін інформацією між керівництвом та працівниками, а також між підрозділами підприємства. Вони сприяють координації діяльності, підвищенню ефективності роботи та формуванню корпоративної культури;

зовнішні комунікації – взаємодія підприємства з клієнтами, партнерами, постачальниками, органами влади та суспільством. Вони відіграють важливу роль у формуванні репутації підприємства та розширенні ринків збуту;

цифрові комунікації – використання сучасних інформаційних технологій, соціальних мереж, корпоративних платформ та інших цифрових інструментів





для обміну інформацією [1; 3].

У свою чергу, процес стратегічного управління комунікаціями підприємства включає кілька основних етапів [3; 5]:

1. Аналіз комунікаційного середовища та визначення потреб у комунікації.
2. Формування комунікаційної стратегії підприємства.
3. Вибір каналів та інструментів комунікації.
4. Реалізація комунікаційних заходів.
5. Оцінювання ефективності комунікаційної діяльності та її вдосконалення.

Системний підхід до цих етапів дозволяє забезпечити узгодженість комунікацій із загальною стратегією розвитку підприємства.

Зрозуміло, що ефективна комунікаційна система сприяє покращенню координації управлінських процесів, підвищенню мотивації персоналу та зміцненню довіри з боку клієнтів і партнерів. Крім того, вона допомагає підприємству швидше адаптуватися до змін ринку, знижувати ризики управлінських помилок та підвищувати загальну результативність діяльності.

Отже, стратегічне управління комунікаціями є важливою складовою сучасної системи управління підприємством. Воно забезпечує ефективний обмін інформацією, сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства та підтримує реалізацію його стратегічних цілей. У сучасних умовах розвитку цифрових технологій підприємства повинні постійно вдосконалювати свої комунікаційні стратегії, впроваджувати інноваційні інструменти та розвивати культуру відкритої комунікації.

1. Вараксіна О.В., Воронько-Невіднича Т.В., Барабаш К.Г. Особливості застосування маркетингових комунікацій аграрними підприємствами. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 2 (25). С. 166–172. URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/vipusk-25-2020>.
2. Олійник А.С. та ін. Інноваційно-комунікаційний механізм як драйвер ефективного стратегічного управління. *Агросвіт*. 2025. № 21. С. 145–152. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/7922>.
3. Помаз О.М., Воронько-Невіднича Т.В., Дереза В.В., Михайлик А.А. Особливості застосування сучасних методів маркетингової комунікаційної політики підприємствами. *Modern Economics*. 2020. № 23. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue-23-2020/>
4. Собчишин В., Скуйбід В., Дереза Ю., Маркін А. Розвиток кадрового потенціалу в забезпеченні ефективності діяльності аграрного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. Т. 336. № 6. С. 95–98. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1157/1178>.
5. Khodakivska O., Voronko-Nevidnycha T. Integration of Agile methods into the management system as a tool for increasing the effectiveness of strategic management in the agri-food sector. *EKONOMIKA APK*. 2023. Т. 30 № 2. Р. 49-56. URL: <https://eapk.com.ua/uk/journals/tom-30-2-2023/integratsiya-agile-metodiv-u-sistemu-menedzhmentu-yak-instrument-pidvishchennya-efektivnosti-strategichnogo-upravlinnya-v-agroprodovolchiiy-sferi> DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202302049>





КРАЙНЮЧЕНКО ОЛЬГА, к.е.н, доцент, доцент кафедри маркетингу,
Національний університет харчових технологій, м. Київ

ВПЛИВ ЕЛЕМЕНТІВ СИСТЕМИ 7Р НА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

За нинішніх непростих умов глобалізації, цифровізації й посилення конкуренції підприємства змушені постійно шукати нові інструменти забезпечення стійких ринкових позицій. Одним із ключових підходів до формування конкурентних переваг є ефективне використання маркетингових інструментів. Особливе значення у цьому контексті має концепція розширеного комплексу маркетингу 7Р, яка дозволяє комплексно впливати на формування цінності для споживача та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність підприємства [1].

Концепція 7Р є розвитком класичної моделі маркетинг-міксу 4Р, запропонованої для управління маркетинговою діяльністю підприємств. До традиційних елементів Product (товар), Price (ціна), Place (розподіл) та Promotion (просування) було додано People (персонал), Process (процеси) та Physical Evidence (матеріальне середовище). Такий підхід дозволяє врахувати специфіку сучасного ринку, особливо у сфері послуг, де важливу роль відіграють фактори взаємодії зі споживачами та організація процесу обслуговування [3].

Головним елементом комплексу маркетингу є товарна політика (Product), яка зорієнтована на розроблення та розвиток продукту або послуги, що максимально відповідають потребам споживачів. Інноваційність, якість продукції, дизайн, унікальні функціональні характеристики та рівень сервісного обслуговування формують основу для ринкової диференціації фірм. В нинішніх умовах інноваційного розвитку все більш широкого застосування набувають конкурентні товарні стратегії, які спрямовані на модифікацію існуючих і розроблення нових товарів підвищеної якості й диференційованих відповідно до вимог ринку: стратегії поліпшення якості товару, модифікації товару, диверсифікації та диференціації. Саме унікальність пропозиції дозволяє суб'єктам підприємництва вигідно вирізнятись поміж конкурентів та забезпечувати собі стійкі конкурентні переваги [3, 5].

Особливо важливим елементом конкурентних стратегій є цінова політика (Price). Ціна виступає важливим фактором формування попиту та впливає на сприйняття споживачами цінності товару або послуги. Вона впливає як на сприйняття продукту споживачами, так і на фінансові результати підприємства. Грамотно сформована цінова стратегія дозволяє компанії зайняти вигідну ринкову нішу – від стратегії низьких цін до преміального позиціонування. Використання різних стратегій ціноутворення – зокрема стратегії цінового лідерства, преміального ціноутворення або гнучкої цінової політики – створює підґрунтя для ефективного реагування на мінливість конкурентного середовища та посилення конкурентоспроможності підприємств [1, 2].





Збутова політика (Place of sale) передбачає організацію ефективної системи розподілу продукції та забезпечення її доступності для цільової споживчої аудиторії. На теперішній час особливої значущості здобувають багатоканальні системи збуту, електронна комерція та омніканальні стратегії. Серед стратегій розподілу орієнтованих на отримання конкурентних переваг помітно вирізняються стратегії інноваційного розподілу, інтенсивного розподілу, ексклюзивного / селективного розподілу, оптимізації витрат, сервісного лідерства, а також вертикальної інтеграції. Рациональний розподіл продукції створює передумови для здобуття конкурентних переваг на основі: підвищення рівня задоволеності споживачів за рахунок швидкості і зручності доставки через он-лайн торгівлю; зниження витрат за рахунок продуманої організації фірмової торгівлі, оптимізації логістики, зменшення складських витрат та часу на транспортування; впровадження автоматизованих пунктів продажу; співпраці на засадах партнерства з роздрібними мережами; оптимізації посередників. Ефективне управління каналами розподілу дозволяє підприємству оптимізувати логістичні процеси, зменшувати витрати та підвищувати рівень обслуговування клієнтів [1, 3, 5].

Доволі значущою складовою створення конкурентних переваг є політика просування (Promotion). Її основною метою є інформування споживачів про продукт і формування позитивного іміджу бренду. Основними засобами просування є різноманітні рекламні кампанії і заходи, стимулювання збуту, PR, директ-маркетинг та цифрові комунікації. Системний підхід до їхнього використання шляхом утворення інтегрованих маркетингових комунікацій забезпечує підґрунтя формування конкурентних стратегій, серед яких виділяються стратегії «проштовхування», «притягнення», контент-маркетингу та SMM, цифрові стратегії, прямих продажів та PR, стратегії за етапами життєвого циклу. Обґрунтовані комунікаційні стратегії сприяють вирізненню фірми серед конкурентів, підвищенню пізнаваності торгової марки та сформувати довіру з боку споживачів. Сучасні інструменти digital-маркетингу, соціальні мережі та контент-маркетинг доволі впевненіше і частіше стають дієвим підґрунтям задля ефективної взаємодії зі споживачами, формування позитивний імідж бренду та підвищення рівня лояльності клієнтів [4; 5].

У розширеній моделі маркетингу значну роль відіграє елемент People (персонал). Працівники підприємства безпосередньо взаємодіють зі споживачами та формують їхнє сприйняття якості послуг. Професійна підготовка персоналу, рівень комунікації з клієнтами, корпоративна культура та мотивація працівників значною мірою визначають успішність маркетингової діяльності підприємства [2].

Елемент Process (процеси) охоплює організацію та оптимізацію процесів надання послуг або реалізації продукції. Чітко налагоджені бізнес-процеси дозволяють забезпечити стабільно гарантоване якісне обслуговування, скорочення тривалості здійснення операцій та підвищення результативності функціонування фірм. Застосування прогресивних інформаційних технологій і





систем управління процесами сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації [2, 5].

Останнім елементом системи 7Р є Physical Evidence (матеріальне середовище). До нього належать усі фізичні елементи, що формують у споживача уявлення про підприємство: інтер'єр приміщень, дизайн торговельних точок, фірмовий стиль, зовнішній вигляд персоналу, рекламні матеріали, вебсайт компанії тощо. Дані фактори створюють додаткову цінність для споживача та підвищують довіру до бренду [2].

Отже, узгоджене управління класичними елементами комплексу маркетингу (системою 4Р) разом із продуманим керуванням персоналом, процесами та матеріальним середовищем формує розширений комплекс елементів маркетингу (систему 7Р), забезпечуючи посилення конкурентоздатності та закріплення ринкових позицій фірми. Комплексне використання посилених елементів маркетингового міксу дає змогу підприємству створювати унікальну споживчу цінність, підвищувати рівень задоволеності клієнтів та формувати позитивний імідж бренду, що в сукупності забезпечує зумовлює набуття стійких ринкових позицій. Синергетичний ефект комплексного застосування елементів системи 7Р дозволяє підприємствам створювати та посилювати свої довгострокові конкурентні переваги.

1. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинговий менеджмент. 15-те вид. Київ: Хімджест, 2020. 720 с.
2. Кошій Оксана. Конкурентні переваги організації як запорука її високої конкурентоспроможності. *Економічний форум*. 2023. Вип. 1. С. 71-78. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-1-10>.
3. Радченко О., Сабірова І., Хайдарова Т. Ефективність комплексу 7Р маркетингу у формуванні конкурентних переваг підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-31>.
4. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing. 8th ed. Harlow: Pearson, 2022. 656 p.
5. Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing. 18th ed. USA: Pearson Education, 2021. 736 p.





КРАМАРЕНКО АЛІСА, к.е.н, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки, управління і соціально-гуманітарних дисциплін
ВИШНЕВСЬКА МАРІЯ, к.т.н, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки, управління і соціально-гуманітарних дисциплін,
Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро

МОЖЛИВОСТІ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ ДЛЯ РОЗВИТКУ ЗЕД ПІДПРИЄМСТВ

В останній час цифрова торгівля на міжнародних ринках виступає важливою сферою, яка забезпечує економічний розвиток. В рамках істотних економічних та технологічних змін, прогресу цифрових інформаційних технологій, штучного інтелекту, цифрова економіка поступово стає важливою складовою частиною національного господарства окремих країн. Динаміка частки e-commerce в світі постійно росте (рис. 1).

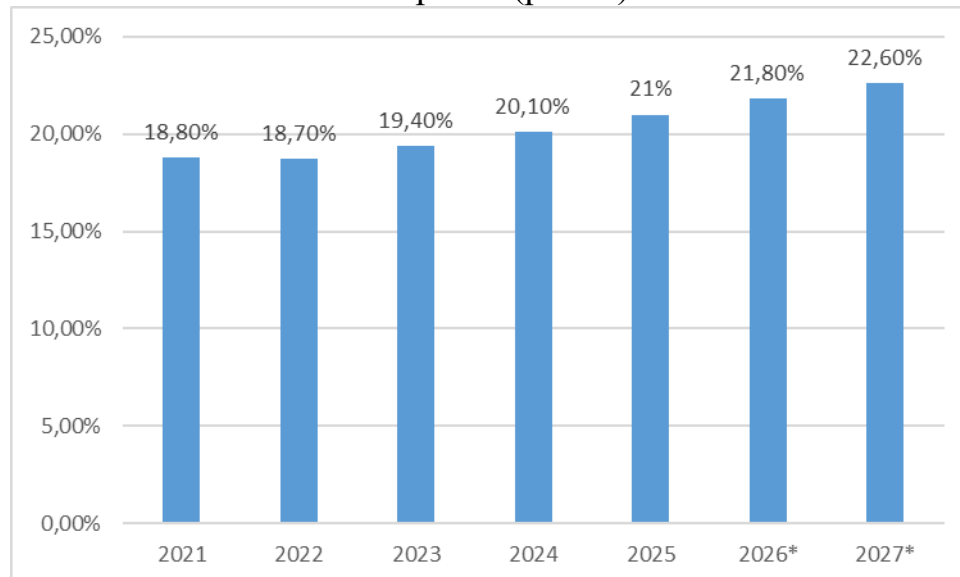


Рисунок 1 – Частка електронної комерції в роздрібній торгівлі*

*складено авторами за даними [1]

В науковому полі не існує єдиного загальноприйнятого трактування поняття «електронна комерція» та «електронний бізнес».

Існує велика кількість наукових поглядів щодо дефініції «електронна комерція». Досліджуючи це визначення, в науковій літературі виділено підходи до його трактування:

- форму бізнес-процесу;
- технології;
- відносини з метою одержання прибутку;
- налагодження бізнес-відносин;
- діяльність, що охоплює всі типи електронних транзакцій;
- тощо [2].

Запропоноване власне бачення визначення, засноване на дослідження





наукових здобутків вітчизняних та закордонних вчених: електронна комерція – це процес здійснення комерційних операцій за допомогою цифрових технологій спрямований на задоволення потреб споживачів у придбанні товарів та послуг або одержання прибутку через електронні системи зв'язку. Цей термін відрізняється існуванням мети та врахуванням результату.

Електронна комерція включає широкий перелік видів діяльності: починаючи з онлайн-продажу товарів до хмарних сервісів, фінансових операцій, послуг маркетингової аналітики тощо [3].

У зовнішньоекономічній діяльності електронна комерція є важливим драйвером для розширення географії збуту компанії, пошуку партнерів та реалізації стратегій на міжнародному ринку. Зовнішньоекономічна діяльність включає:

- експортно-імпортні операції;
- електронні платіжні системи;
- цифрові логістичні системи;
- хмарні сервіси для бізнесу
- міжнародне інвестування;
- франчайзинг;
- створення дочірніх компаній;
- міжнародне виробниче кооперування;
- міжнародне науково-технічне співробітництво;
- валютно-фінансові та кредитні операції тощо [4].

З поширенням електронної комерції міжнародні комерційні процеси значно спростилися, оскільки цифрові технології знизили залежність від фізичної присутності на закордонних ринках.

Електронна комерція реалізується у міжнародній діяльності через різні ділові моделі:

- B2B (business-to-business) – електронні операції між підприємствами різних країн, які включають електронні операції з товарами або послугами;
- B2C (business-to-consumer) – прямі онлайн-продажі між бізнесом і споживачем у різних країнах;
- C2C (consumer-to-consumer) – електронні аукціони й платформи обміну між споживачем і споживачем на міжнародному ринку;
- B2G (business-to-government) – охоплює транзакції, що здійснюються онлайн між підприємствами та органами державної влади, наприклад, участь у державних закупівлях через електронні тендери [5].

Отже, електронна комерція виступає не просто засобом оновлення традиційних моделей міжнародного бізнесу, а перетворюється на потужний драйвер цифрової трансформації підприємництва. Вона забезпечує компаніям доступ до сучасних інструментів масштабування, оптимізації бізнес-процесів і формування стійких конкурентних позицій у світовому економічному просторі.

Інтеграція електронних торговельних механізмів у міжнародну діяльність створює комплекс стратегічних можливостей:





- підвищується операційна результативність;
- зростає адаптивність до змін ринку;
- посилюється конкурентоспроможність тощо.

Цифрові платформи дають змогу компаніям освоювати іноземні ринки без необхідності значних інвестицій у фізичну інфраструктуру чи представництва за кордоном. Використання аналітичних та маркетингових онлайн-інструментів забезпечує глибоке розуміння поведінки споживачів, персоналізацію комунікації та безперервний продаж продукції незалежно від часових і географічних меж.

Щоб максимально розкрити потужність українського digital-сектору, важливо прискорити входження України до Єдиного цифрового ринку ЄС та розбудувати мережеву інфраструктуру за європейськими стандартами в усіх регіонах країни.

1. E-commerce share of retail sales worldwide from 2019 to 2029 // Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/534123/e-commerce-share-of-retail-sales-worldwide/> (дата звернення: 12.03.2026).
2. Пустовіт О. Можливості та переваги електронної комерції в підприємницькій діяльності. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2023. № 2(83). С. 83–94. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-2-83-94>
3. Тимошенко К. В. Електронна комерція як рушій міжнародного підприємництва в умовах цифрової глобалізації / К. В. Тимошенко / Topics of research in scientific and educational activities : Abstracts of XVIII International Scientific and Practical Conference, 05-07 травня. - European Conference. Zaragoza, Spain, 2025. - Pp. 66-70.
4. Новіков О. Є., Садридін Т. Ш. Систематизація наукових поглядів щодо визначення сутності терміну «зовнішньоекономічна діяльність». Вісник Хмельницького національного університету. 2014. № 2. Т. 2. С. 183–186. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2014_2_2/39.pdf
5. Стендер С. В., Лисак О. І., Лук'яненко Н. Е. Розвиток електронної комерції та її вплив на цифрову економіку. Академічні візії. 2023. № 24. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/619>





КРИКУН ОЛЬГА, к.е.н, доцент,
МЕДЕНЦЕВА АНАСТАСІЯ, здобувач вищої освіти
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН У СУЧАСНОМУ ОПЕРАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Формування бізнес-процесів організаційних змін сучасного підприємства в умовах цифрової економіки доцільно трактувати як системний, багаторівневий процес трансформації моделей діяльності, механізмів управління ресурсами та форматів взаємодії із зовнішнім середовищем. Підприємство функціонує в середовищі постійних технологічних змін, інтенсивного інформаційного обміну та загострення конкурентної боротьби, що обумовлює необхідність не локального вдосконалення окремих операцій, а комплексного перегляду архітектури бізнес-процесів. У таких умовах цифрові технології виконують не допоміжну, а стратегічну роль, виступаючи ключовим чинником підвищення результативності, адаптивності та інноваційного потенціалу організації [4].

До впровадження цифрових рішень бізнес-процеси зазвичай характеризуються значною залежністю від людського фактора, розпорошеністю інформаційних потоків та недостатнім рівнем управлінської прозорості. Документообіг часто здійснюється у паперовому або змішаному форматі, що уповільнює обробку інформації та підвищує ризики її втрати або викривлення. Управлінські рішення приймаються на основі фрагментарних або несвоєчасних даних, а взаємодія між структурними підрозділами має епізодичний характер. За таких умов виникають додаткові витрати часу, дублювання функцій, зниження швидкості реагування на ринкові зміни та обмеження можливостей стратегічного планування.

Цифрова трансформація передбачає інтеграцію сучасних інформаційних систем у всі функціональні сфери діяльності підприємства – фінансову, виробничу, логістичну, маркетингову та кадрову. Запровадження інтегрованих управлінських платформ, систем управління взаємовідносинами з клієнтами, хмарних технологій, електронного документообігу, інструментів аналітики даних і автоматизації операційних процесів суттєво змінює принципи організації роботи та виконання конкретних операцій [1]. Бізнес-процеси набувають чіткої структурованості, стандартизації та можливості кількісного вимірювання, що забезпечує моніторинг їх ефективності в режимі реального часу. У результаті скорочуються операційні цикли, оптимізуються адміністративні витрати, підвищується точність обліку та посилюється контроль за використанням ресурсів.

Етапи формування бізнес-процесів організаційних змін відображено на рисунку 1.



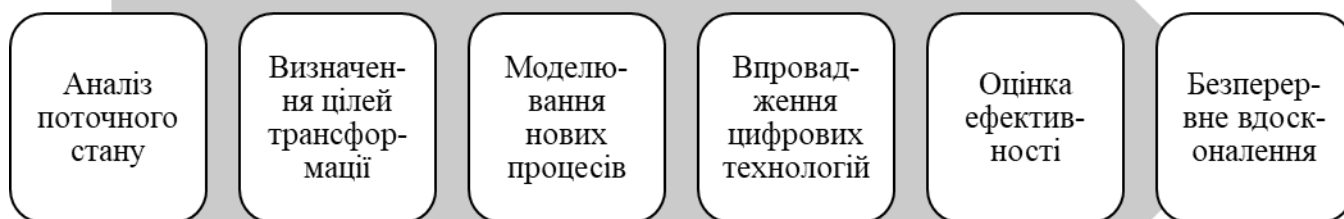


*Рисунок 1 - Етапи формування бізнес-процесів організаційних змін
Створено авторами*

Порівняльний аналіз функціонування підприємства до та після впровадження цифрових рішень свідчить про суттєву трансформацію операційної системи як у якісному, так і в кількісному вимірі (табл. 1). На етапі до цифровізації операційні процеси характеризуються високою часткою ручної праці, фрагментарністю інформаційних потоків, тривалими циклами обробки даних та значними транзакційними витратами на координацію підрозділів. Обмежена інтеграція інформації знижує оперативність управлінських реакцій і ускладнює контроль продуктивності.

Таблиця 1 - Порівняння ефективності «До» і «Після» цифровізації

Показник	До цифровізації	Після цифровізації
Швидкість обробки інформації	Низька, значні часові затримки	Висока, обробка в режимі реального часу
Точність даних	Середня, часті помилки через людський фактор	Висока, автоматична перевірка та синхронізація
Витрати ресурсів	Значні адміністративні та паперові витрати	Оптимізовані, зменшення операційних витрат
Рівень контролю	Обмежений, складність відстеження процесів	Прозорий, автоматичний моніторинг
Аналітичні можливості	Мінімальні або відсутні	Розвинені ВІ-системи, прогнозування
Гнучкість управління	Низька, складність швидкої адаптації	Висока, швидке коригування рішень
Продуктивність праці	Залежить від ручних операцій	Зростає завдяки автоматизації
Якість обслуговування клієнтів	Нестабільна, довгий зворотний зв'язок	Персоналізована, швидка взаємодія
Прозорість процесів	Часткова, розрізнені дані	Повна, єдина інформаційна система
Ризик помилок	Високий	Низький завдяки автоматизації

Після впровадження цифрових технологій відбувається автоматизація





рутинних операцій, інтеграція бізнес-процесів у єдине інформаційне середовище та скорочення тривалості операційного циклу. Централізація даних і використання аналітичних інструментів підвищують пропускну здатність процесів, зменшують втрати часу та ресурсів, забезпечують прозорість контролю витрат і результатів. Зростає продуктивність праці та покращується використання виробничих потужностей [2, с.261].

Крім того, цифровізація розширює інструментарій операційного планування: стає можливим прогнозування попиту, моделювання виробничих сценаріїв, оптимізація запасів і навантаження ресурсів на основі даних у режимі реального часу. Це підвищує обґрунтованість управлінських рішень, зменшує рівень операційної невизначеності та сприяє формуванню гнучкої, адаптивної операційної системи підприємства.

Вирішальним чинником результативності цифрової трансформації операційної діяльності є зміна організаційної культури та розвиток професійних компетенцій персоналу. У межах операційного менеджменту цифровізація означає не лише впровадження інформаційних систем, а й перегляд способів виконання операцій, перерозподіл функцій, стандартизацію процедур та підвищення процесної дисципліни. Працівники повинні володіти цифровою грамотністю, навичками роботи з даними, розумінням принципів автоматизованого контролю та аналітики показників ефективності. Готовність до безперервного навчання та адаптації стає складовою операційної надійності підприємства.

Успіх трансформації значною мірою визначається якістю внутрішніх комунікацій, залученістю керівництва до процесних змін та наявністю чітко сформульованої операційної стратегії. За відсутності системного управління людськими ресурсами навіть технологічно досконалі рішення не забезпечують очікуваного підвищення продуктивності, скорочення тривалості операційного циклу чи зниження витрат. Водночас цифрова модернізація операційної системи супроводжується ризиками: значними капітальними вкладеннями, загрозами кібербезпеки, імовірністю технічних збоїв, несумісністю нових платформ із чинною інфраструктурою, а також організаційним опором змінам [3].

Отже, формування бізнес-процесів організаційних змін на основі цифрових технологій слід розглядати як інструмент підвищення операційної ефективності підприємства. Порівняльна оцінка параметрів функціонування операційної системи до і після впровадження інновацій засвідчує зростання продуктивності праці, скорочення тривалості виробничого циклу, підвищення прозорості управління та обґрунтованості управлінських рішень.

1. Грибіненко О. М. Диджиталізація економіки в новій парадигмі цифрової трансформації. *Міжнародні відносини. Серія. Економічні науки*. 2018. №16. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3523/3197
2. Островська Г., Шерстюк Р., Ціх Г. Управління бізнес-процесами в умовах цифрової





трансформації підприємств. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія /за ред. д.е.н., проф. О. А. Сороківської. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. с. 254-275.

3. Святобох О. Цифрова трансформація бізнес-процесів в українських підприємствах. *Економіка та суспільство*. Електронний журнал. 2024. Вип. 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3831>

4. Станіславик О. В., Коваленко О. М. Управління бізнес - процесами в умовах цифрової трансформації: стратегічні та тактичні аспекти. *Наукові інновації та передові технології*. № 1(41) 2025. С.288-305.





КРИСЬКО ЖАННА, к.е.н, доцент,

доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Нині функціонування організацій характеризуються високим рівнем невизначеності, цифровізацією економічних процесів та зростанням динамічності зовнішнього середовища. У таких умовах традиційні підходи до управління, що базуються на стабільності, ієрархічності та довгостроковому плануванні, втрачають свою ефективність. Це обумовлює необхідність переходу до адаптивного управління, яке забезпечує здатність організацій швидко реагувати на зміни та формувати стійкі конкурентні переваги, та набуває статусу ключової управлінської парадигми.

Адаптивне управління доцільно розглядати як інтегровану характеристику організаційної системи, що поєднує здатність до гнучкого реагування, стратегічного переорієнтування та безперервної трансформації. Воно базується на взаємодії стратегічних, організаційних, процесних та цифрово-інформаційних елементів управління, що формують єдиний контур безперервної адаптації [1]. Такий підхід дозволяє перейти від фрагментарних антикризових заходів до системного управління розвитком організації в умовах турбулентності.

У сучасних дослідженнях важливе місце займає концепція динамічних спроможностей, яка визначає адаптивність як здатність організації ідентифікувати зміни, використовувати нові можливості та перебудовувати внутрішні ресурси відповідно до вимог середовища [2]. Це дозволяє забезпечити не лише реакцію на зміни, а й їх випередження, що є ключовою характеристикою адаптивного управління.

В умовах цифрової економіки ключовим напрямом розвитку організацій є цифрові трансформації бізнес-процесів. У науковій літературі цифрову трансформацію розглядають як комплексний процес інтеграції цифрових технологій у діяльність підприємства, що супроводжується зміною бізнес-моделей, організаційних структур та підходів до управління [3]. Вона охоплює автоматизацію процесів, інтеграцію інформаційних систем, використання аналітики даних, розвиток цифрових каналів взаємодії з клієнтами та формування цифрових екосистем. Тобто забезпечується не просто автоматизація окремих операцій, а комплексна зміна логіки створення цінності, управління та взаємодії з клієнтами. Цифровізація бізнес-процесів не лише змінює інструментарій управління, але й формує нову логіку організаційного розвитку, в якій ключовими стають гнучкість, швидкість реагування та здатність до постійного навчання, що обумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до управління. У цих умовах адаптивне управління виступає як ефективна концептуальна основа забезпечення стійкості та





конкурентоспроможності організацій. Тому цифрові трансформації бізнес-процесів розглядаються як один із ключових факторів формування адаптивності організацій.

Цифровізація бізнес-процесів забезпечує перехід до управління, що базується на використанні аналітичних систем, великих даних та штучного інтелекту, та дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, зменшити рівень невизначеності та забезпечити оперативність реагування на зміни. У результаті організації отримують можливість формувати проактивну модель управління, що відповідає сучасним вимогам цифрової економіки.

Практика свідчить, що впровадження ERP- та CRM-систем сприяє інтеграції бізнес-процесів, підвищенню прозорості діяльності та покращенню координації між підрозділами. Автоматизація процесів за допомогою BPM-технологій забезпечує скорочення часу виконання операцій та підвищення їх якості. Використання цифрових платформ дозволяє розширити ринки збуту та підвищити рівень взаємодії з клієнтами. У сукупності це створює передумови для підвищення ефективності діяльності та адаптивності організацій.

Зауважимо, що цифрові трансформації виступають основою формування механізмів адаптивного управління (табл. 1). Вони забезпечують гнучкість, інтеграцію інформаційних потоків, проактивність управління та здатність організації до швидкої трансформації.

Таблиця 1 - Цифрові трансформації бізнес-процесів крізь призму механізмів адаптивного управління

Напрямок цифрової трансформації	Зміст трансформацій бізнес-процесів	Механізми адаптивного управління	Інструменти реалізації	Адаптивний ефект для організації
Автоматизація бізнес-процесів	Оптимізація та стандартизація операцій	Операційна гнучкість	BPM, RPA	Скорочення часу та помилок
Інтеграція систем	Єдина інформаційна система	Інформаційна узгодженість	ERP, CRM	Прозорість та координація
Аналітика даних	Управління на основі даних	Проактивність	Big Data, BI, AI	Якість рішень
Цифровізація клієнтів	Персоналізація взаємодії	Клієнто-орієнтованість	CRM, платформи	Лояльність
Хмарні технології	Масштабованість ресурсів	Гнучкість ресурсів	Cloud	Зниження витрат
Реінжиніринг процесів	Перебудова процесів	Стратегічна адаптивність	BPM	Ефективність
Платформи	Інтеграція з партнерами	Мережева адаптивність	API	Розширення ринків

Примітка. Сформовано автором.

Водночас адаптивне управління тісно пов'язане з категорією організаційної стійкості, яка визначає здатність організації не лише реагувати





на кризові впливи, але й відновлюватися та розвиватися після них [4]. Поєднання адаптивності та стійкості формує основу довгострокової конкурентоспроможності організацій у цифровій економіці.

Особливу увагу варто приділити ризикам, пов'язаним із цифровими трансформаціями. До них належать технологічні ризики, кіберзагрози, ризики втрати даних, а також організаційні ризики, пов'язані з опором змінам з боку персоналу. У рамках адаптивного управління важливим є формування системи управління ризиками, яка забезпечує своєчасне виявлення та мінімізацію негативних наслідків.

Таким чином, адаптивне управління організаціями в умовах цифрових трансформацій бізнес-процесів є комплексною управлінською концепцією, що поєднує цифрові технології, гнучкі організаційні структури та інформаційно-аналітичні підходи до прийняття рішень. Його реалізація забезпечує підвищення ефективності діяльності, здатність до швидкого реагування на зміни та формування стійких конкурентних переваг у сучасному середовищі.

1. Крисько Ж. Сутність адаптивного управління організаціями в умовах сучасних викликів. Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. 2026. Т. 31. Вип. 1(107) DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/1-107-3>
2. Teece D. J. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Oxford : Oxford University Press, 2009. 302 p. URL: <https://global.oup.com/academic/product/dynamic-capabilities-and-strategic-management-9780199691906>
3. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems. 2019. Vol. 28(2). P. 118-144. DOI: 10.1016/j.jsis.2019.01.003
4. Duchek S. Organizational resilience: A capability-based conceptualization. Business Research. 2020. Vol. 13(1). P. 215–246. DOI: 10.1007/s40685-019-0085-7





КУЛИК МАКСИМ, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА ТЕТЯНА**, д.е.н, професор,
завідувач кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Воєнний стан в Україні суттєво трансформував умови функціонування аграрного сектору, посиливши ризики, порушивши логістичні ланцюги, знизивши інвестиційну активність та ускладнивши доступ до ресурсів. Водночас аграрні підприємства залишаються стратегічно важливими суб'єктами національної економіки, забезпечуючи продовольчу безпеку держави та формуючи вагомую частку експортного потенціалу. За таких обставин управління розвитком аграрного підприємства потребує адаптивного, ризик-орієнтованого та стратегічно виваженого підходу.

Управління розвитком в умовах воєнного стану передбачає не лише збереження виробничого потенціалу, а й формування нових механізмів стійкості та відновлення. Ключовими завданнями стають диверсифікація виробництва, оптимізація витрат, забезпечення безперервності операційної діяльності, а також пошук альтернативних каналів збуту продукції. Особливого значення набуває управління ризиками, пов'язаними з воєнними діями, нестабільністю енергопостачання, дефіцитом трудових ресурсів та логістичними обмеженнями [2; 3; 5].

Стратегічне управління розвитком аграрного підприємства в умовах воєнного стану повинно базуватися на постійному моніторингу зовнішнього середовища, прогнозуванні можливих сценаріїв та формуванні гнучких стратегій реагування. Важливим інструментом є сценарне планування, яке дозволяє враховувати різні варіанти розвитку подій та оперативно коригувати управлінські рішення [4, с. 83-84].

Суттєвим напрямом розвитку є впровадження інноваційних та цифрових технологій у виробничі процеси. Використання точного землеробства, автоматизованих систем обліку, дистанційного моніторингу посівів і ресурсів сприяє підвищенню ефективності використання матеріально-технічної бази та зниженню виробничих ризиків. Цифровізація управлінських процесів забезпечує оперативність прийняття рішень і підвищує прозорість діяльності підприємства.

В умовах воєнного стану зростає роль фінансового менеджменту та забезпечення ліквідності підприємства. Раціональне управління грошовими потоками, залучення державної підтримки, міжнародних грантів і програм кредитування стають важливими чинниками збереження платоспроможності та інвестиційної спроможності аграрних підприємств [6].

Соціальний аспект управління розвитком також набуває особливої ваги. Збереження трудового потенціалу, створення безпечних умов праці, підтримка працівників і місцевих громад сприяють зміцненню соціальної стабільності та





формуванню позитивного іміджу підприємства. Аграрний бізнес у воєнний період виконує не лише економічну, а й соціальну функцію, підтримуючи продовольчу безпеку та регіональний розвиток [1].

Отже, управління розвитком сучасного аграрного підприємства в умовах воєнного стану в Україні є складним багатовимірним процесом, що поєднує стратегічне планування, антикризове управління, інноваційну модернізацію та соціальну відповідальність. Ефективність такого управління визначається здатністю підприємства адаптуватися до нестабільного середовища, мінімізувати ризики та формувати передумови для післявоєнного відновлення й довгострокового зростання.

1. Березіна Л. М., Воронько-Невіднича Т. В., Логінська І. Я., Шкурупій К. Є. Ключові аспекти управління розвитком агропродовольчої сфери в межах національної економічної стратегії – 2030. *Modern Economics*. 2021. № 30. С. 34-38. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V30\(2021\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2021)-05).
2. Вараксіна О., Побіденна В., Гребеник Р. Управління ризиками в контексті економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-47>.
3. Воронько-Невіднича Т., Коваль О., Колода О. Управління розвитком підприємства як необхідна умова досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-80>.
4. Воронько-Невіднича Т.В., Баган Н.В., Баган М.В., Діденко С.М., Дробязко А.О. Вплив результативності управлінських рішень на процес використання стратегічного потенціалу підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. № 4. С. 82-86. URL: <http://ujae.org.ua/vplyv-rezultatyvnosti-upravlinskyh-rishen-na-protses-vykorystannya-strategichnogo-potentsialu-pidpryyemstva/>
5. Коваль В., Вдовенко Н., Зось-Кіур М. Регулювання сільського розвитку для експорту органічної аграрної продукції в нових умовах розвитку міжнародної торгівлі та децентралізації. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. Вип. 38. С. 331-337. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8409867>.
6. Фастовець Н., Харчук Т., Подольська О., Лутковська С., Воронько-Невіднича Т., Левківська Л. Стратегічне управління фінансами інноваційно адаптивних підприємств у стартап-бізнесі глокалізованих ринків. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. № 4 (63). Р. 166–179. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.63.2025.4916>.





КУЛЬГАНІК ОКСАНА, к.е.н, доцент кафедри інноваційної економіки та цифрових технологій,
ПОЛІЩУК МАКСИМ, здобувач вищої освіти
Вінницький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету, м. Вінниця

ЕКСПОРТНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННИХ ТА ПІСЛЯВОЄННИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ТА ПРАКТИЧНІ ОРІЄНТИРИ

Повномасштабне вторгнення у 2022 році стало безпрецедентним потрясінням для економіки України, кардинально змінивши принципи та умови функціонування вітчизняних експортерів. Руйнування виробничих потужностей, втрата територій, часткова блокада морських шляхів, перешкоджання експорту сухопутним шляхом, відтік кваліфікованих спеціалістів та енергетичний терор призвели до суттєвого падіння обсягів експорту. У цих надскладних умовах формування дієвої експортної стратегії підприємства перестало бути виключно інструментом розширення ринків збуту, перетворившись на критично важливу умову фізичного виживання бізнесу. Воєнні та майбутні післявоєнні трансформації вимагають від менеджменту категоричної відмови від традиційних сировинних моделей на користь гнучких, інноваційних та глибоко інтегрованих у глобальні ланцюги доданої вартості підходів [1]. У період воєнних трансформацій український бізнес зберігає активність на зовнішніх ринках, проте стикається з бар'єрами у фінансуванні та логістиці, що потребує нових стратегічних рішень. Післявоєнне відновлення економіки передбачає посилення партнерства між державою та бізнесом, зокрема у сфері підтримки експорту та розвитку сталих інвестиційних механізмів. Важливим напрямом є адаптація підприємств до глобальних стандартів торгівлі та інтеграція у європейські ланцюги постачання, що забезпечує конкурентоспроможність української продукції. Загалом, експортна стратегія має ґрунтуватися на поєднанні інноваційних рішень, цифрових інструментів та міжнародного досвіду, що дозволить підприємствам ефективно реагувати на виклики воєнного та післявоєнного періоду [2].

Крім того, головним викликом для експортерів у період воєнного стану стала раніше не бачена логістична криза. Переорієнтація вантажопотоків на західні сухопутні кордони та порти Дунаю значно збільшила транспортне плече та загальну вартість логістики. Зважаючи на все це, ефективна експортна стратегія повинна базуватися диверсифікації логістичних маршрутів, а також перенесенні фокуса з великотоннажної сировинної продукції з низькою доданою вартістю на товари готової продукції, які матимуть значно вищу ціну, займаючи при цьому значно менше місця, що зможе здешевити вартість логістичних витрат. Тільки висока маржинальність готової продукції здатна компенсувати нинішні транспортні операційні, енергетичні, фізичні витрати. Водночас тимчасове скасування Європейським Союзом мит та квот на





українську продукцію відкрило вікно можливостей, яким вітчизняні підприємства мають скористатися для швидкого закріплення на європейському ринку, активно адаптуючи свої виробничі та управлінські процеси до жорстких стандартів ЄС. Післявоєнне відновлення економіки категорично не повинно означати повернення до довоєнної експортної парадигми. Сучасна експортна стратегія вже зараз має враховувати ключові глобальні макротренди, зокрема європейський «Зелений курс» та неминуче повноцінне впровадження механізму прикордонного вуглецевого коригування (СВАМ). Українським підприємствам необхідно імплементувати екологічні, соціальні та управлінські стандарти (ESG-критерії) у свої бізнес-моделі на етапі поточного планування, інакше їхня продукція виявиться абсолютно неконкурентоспроможною через високі фінансові бар'єри. Крім того, невіддільною частиною стратегії має стати наскрізна цифровізація експортних процесів: від залучення штучного інтелекту для аналізу нових ринків та використання глобальних B2B платформ до впровадження електронного документообігу та систем прозорого відстеження походження товарів [3].

Вкрай важливим елементом стратегічної трансформації є використання глобального тренду на ніаршорінг - перенесення західними корпораціями своїх виробництв та ланцюгів постачання ближче до кінцевих ринків збуту в геополітично дружні країни. Україна має об'єктивний потенціал стати новим промисловим і логістичним хабом європейського континенту під час післявоєнної відбудови. Відповідно, експортна стратегія вітчизняних підприємств має бути чітко націлена на вбудовування у європейські виробничі ланцюги на правах надійних постачальників високотехнологічних компонентів, а не експортерів дешевої сировини. Це, у свою чергу, вимагає інтенсивного залучення іноземних інвестицій, трансферу технологій, створення спільних підприємств (joint ventures) та постійного підвищення кваліфікації персоналу [4].

Отже, експортна стратегія сучасного українського підприємства має бути максимально адаптивною, стресостійкою та безальтернативно орієнтованою на довгострокову євроінтеграцію. Успішний перехід від режиму виживання до сталого масштабування вимагатиме від вітчизняного бізнесу значних інвестицій у модернізацію, міжнародну сертифікацію, енергоефективність та розвиток людського капіталу. Лише за умови такої комплексної, структурної трансформації підходів до зовнішньоекономічної діяльності підприємства зможуть не тільки відновити втрачений потенціал, але й перетворити виклики війни на драйвер для створення конкурентоспроможної економіки післявоєнного світу.

1. Голомша Н. Є. Експортно-орієнтовані стратегії підприємств у глобальному ринковому середовищі / Н. Є. Голомша, І. І. Вербіцька, А. В. Кругляк // Ефективна економіка. 2024. № 5. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.6>.
2. Європейська Бізнес Асоціація. URL: <https://eba.com.ua>
3. Степанець І. П. Маркетингові стратегії та їх роль у розвитку аграрного експорту.





Український економічний часопис. 2024. № 7. С. 18. DOI: <http://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-7-18>

4. Панасюк В. І., Шевченко А. О., Фурса Т. П. (2025). Роль експортно-імпортних операцій у розвитку підприємств торгівлі та підприємництва. *Актуальні питання економічних наук*, (13). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15803431>





ЛЕВЧУК МАЛЬВІНА, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **САРАХМАН ОКСАНА**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри менеджменту,

Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

СТРАТЕГІЧНА РОЛЬ ЗЕЛЕНОЇ ЛОГІСТИКИ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ДЕКАРБОНІЗАЦІЇ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ

Логістичні системи відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування ланцюгів постачання та формуванні конкурентних переваг підприємств. Водночас зростання екологічних викликів, посилення міжнародних кліматичних зобов'язань і підвищення вимог до сталого розвитку бізнесу змінюють підходи до організації логістичної діяльності. За таких умов виникає необхідність її переорієнтації на принципи екологічної відповідальності та ресурсної ефективності.

У сучасних умовах зелена логістика трансформується з напряму корпоративної соціальної відповідальності у стратегічний чинник довгострокової конкурентоспроможності підприємств. Така трансформація зумовлена посиленням екологічних вимог до бізнесу, зростанням регуляторного тиску та необхідністю досягнення кліматичної нейтральності. У результаті екологічні аспекти дедалі активніше інтегруються у систему стратегічного управління підприємствами [1].

У Європейському Союзі кліматична політика та пакет Fit for 55 визначають стратегічні орієнтири економічного розвитку, спрямовані на скорочення викидів парникових газів щонайменше на 55 % до 2030 року та досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року [2].

У зв'язку з цим транспортна та логістична галузі розглядаються як одні з ключових сфер практичної реалізації політики декарбонізації. Під впливом цих змін підприємства змушені адаптувати логістичні стратегії до нових екологічних вимог. Зокрема, впроваджуються енергоефективні транспортні рішення, цифрові технології управління перевезеннями та інноваційні моделі організації ланцюгів постачання.

Питання впровадження екологічно орієнтованих підходів у логістичну діяльність активно висвітлюються у сучасній науковій літературі. Українські дослідники зазначають, що зелена логістика передбачає інтеграцію екологічних принципів у всі етапи логістичного ланцюга – від закупівлі ресурсів і транспортування до складування, пакування та утилізації відходів. Такий підхід сприяє зменшенню негативного впливу господарської діяльності на довкілля та створює передумови для сталого розвитку підприємств [1]. У наукових працях також підкреслюється, що застосування зелених логістичних практик дозволяє підвищити ефективність управління ланцюгами постачання та забезпечити більшу екологічну відповідальність бізнесу [3].

Аналіз наукових джерел свідчить, що логістична діяльність є одним із





важливих чинників формування вуглецевого сліду підприємств. Упровадження екологічно орієнтованих логістичних рішень сприяє зменшенню негативного впливу на довкілля та підвищенню стійкості бізнесу. Важливим напрямом екологізації логістичних процесів є підвищення енергоефективності транспортних систем і оптимізація використання ресурсів. Це дозволяє не лише скоротити рівень шкідливих викидів, а й підвищити загальну ефективність функціонування логістичних систем. Зокрема, використання енергоефективних транспортних засобів, оптимізація маршрутів перевезення, застосування цифрових систем управління логістикою та альтернативних видів палива дозволяють скорочувати операційні витрати й зменшувати рівень шкідливих викидів [4].

У межах глобальних тенденцій сталого розвитку зелена логістика дедалі частіше розглядається як важливий інструмент формування екологічно орієнтованих ланцюгів постачання, які забезпечують баланс економічних, соціальних та екологічних інтересів. Важливу роль у цьому процесі відіграє концепція ESG (Environmental, Social and Governance), що передбачає інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських критеріїв у діяльність підприємств. Використання принципів ESG у логістичній діяльності сприяє підвищенню прозорості бізнес-процесів, зміцненню довіри інвесторів і партнерів та формуванню передумов для сталого розвитку компаній.

Особливої актуальності зелена логістика набуває у транспортному сегменті, де процес декарбонізації пов'язаний з оновленням автопарку, переходом до електричних і гібридних транспортних засобів, використанням альтернативних видів палива та цифровою оптимізацією маршрутів перевезення. Екологізація транспортних операцій сприяє не лише зниженню негативного впливу на довкілля, а й підвищенню ефективності логістичних процесів, оптимізації використання ресурсів та покращенню якості логістичного сервісу [4].

У багатьох країнах світу розвиток зелених транспортних технологій супроводжується створенням відповідної інфраструктури для альтернативних джерел енергії, що стимулює подальшу модернізацію логістичних систем.

Разом із тим упровадження зеленої логістики пов'язане з низкою викликів. Серед основних перешкод варто виділити значні інвестиційні витрати на модернізацію транспортної інфраструктури, впровадження інноваційних технологій та необхідність адаптації підприємств до нових екологічних стандартів і регуляторних вимог.

Незважаючи на це, у довгостроковій перспективі екологізація логістичної діяльності сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, зниженню операційних витрат і формуванню позитивного іміджу компаній на міжнародному ринку [1].

Окрему увагу у сучасних наукових працях приділено взаємозв'язку зеленої логістики та управління логістичними ризиками. Підвищення прозорості логістичних операцій, оптимізація процесів перевезення та застосування





сучасних методів управління ризиками дозволяють мінімізувати втрати у ланцюгах постачання та забезпечити стабільність функціонування логістичних систем [5]. Таким чином, зелена логістика виступає не лише екологічною концепцією, а й важливим механізмом підвищення ефективності управління логістичною діяльністю підприємств.

Крім того, зелена логістика тісно пов'язана з концепцією циркулярної економіки, що передбачає повторне використання ресурсів, мінімізацію відходів і підвищення ефективності використання матеріалів у виробничих та логістичних процесах. У межах цієї концепції підприємства впроваджують системи зворотної логістики, які забезпечують повернення продукції, переробку матеріалів та повторне використання ресурсів у виробничих циклах.

Отже, у сучасних умовах зелена логістика поступово перетворюється на комплексну управлінську концепцію, що поєднує економічну ефективність, екологічну відповідальність та інноваційний розвиток підприємств. Її впровадження сприяє зменшенню негативного впливу логістичної діяльності на довкілля, оптимізації використання ресурсів та підвищенню ефективності функціонування ланцюгів постачання. Важливу роль у цьому процесі відіграють цифрові технології управління логістикою, використання альтернативних видів транспорту та інтеграція принципів ESG у діяльність підприємств.

З огляду на зазначене зелена логістика може розглядатися як важливий стратегічний інструмент підвищення стійкості підприємств і модернізації логістичних систем у контексті глобальної декарбонізації економіки. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розроблення методичних підходів до оцінювання ефективності впровадження зелених логістичних практик та визначення їхнього впливу на конкурентоспроможність підприємств і розвиток сталих ланцюгів постачання.

1. Сало Я. В. «Зелена» логістика в Україні: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-58>.
2. European Commission. Fit for 55: Delivering the EU's 2030 Climate Target on the way to Climate Neutrality. Brussels: European Commission. URL: https://commission.europa.eu/climate-action/eu-action/delivering-european-green-deal/fit-55_en
3. Гринів, Н. Т., Андрухів, В. А. (2023). GREEN LOGISTICS AS A GLOBAL TREND DEVELOPMENT OF BUSINESS PROCESSES. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, (39), 51-57. Retrieved from <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/960>.
4. Резнік Н. П., Мариніна О. О. Green logistics in the business of logistics transportation: prospects and features of the development of green logistics in business for Ukraine. *Ukrainian Journal of Applied Economics*. 2024. № 1. С. 62–66. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-10>
5. Сарахман О.М. Контроль та мінімізація логістичних ризиків у сфері торгівлі. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». Випуск 5 (82). 2025. С. 157-161 DOI: https://business-navigator.ks.ua/journals/2025/82_2025/27.pdf





ЛЕЛЕКА ОЛЬГА, аспірантка кафедри журналістики та філології,
Сумський державний університет, м. Суми,
старший викладач кафедри маркетингу
Національний університет харчових технологій, м. Київ

СОЦІАЛЬНА РЕКЛАМА ЯК КОМУНІКАТИВНИЙ ПРОЦЕС

У сучасних умовах розвитку інформаційного суспільства соціальна реклама набуває особливого значення як інструмент суспільної комунікації, спрямований на актуалізацію соціально важливих проблем та формування відповідальних моделей поведінки громадян. Вона дедалі частіше розглядається не лише як різновид рекламної діяльності, а як цілісний комунікативний процес, що забезпечує взаємодію між соціальними інститутами та аудиторією в межах певного соціокультурного контексту.

Для розуміння соціальної реклами як процесу важливо оперувати базовими комунікаційними теоріями:

1. *Біхевіоризм*. Розглядає рекламу як систему зовнішніх стимулів, що формують певну реакцію або модель поведінки індивіда за схемою «стимул – реакція». У соціальній рекламі це проявляється через позитивне підкріплення схвалюваних стереотипів.

2. *Символічний інтеракціонізм*. Акцентує на тому, що реклама бере участь у конструюванні «єдиного символічного поля» суспільства. Вона співвідносить предмети чи ідеї з певними образами, допомагаючи людям розуміти світ однаково через колективні уявлення.

3. *Теорія раціонального вибору*. Наголошує на ролі інформації: реклама забезпечує споживача даними, необхідними для прийняття рішень, що максимізують суспільну чи індивідуальну корисність.

4. *Семіосоціопсихологічна парадигма*. Розглядає комунікацію як текстову діяльність, де головним є не лише зміст повідомлення, а й комунікативний намір («чому?» і «заради чого?»). Ефективною вважається така реклама, де виникає «ефект діалогу» – активна участь отримувача у декодуванні та інтерпретації сенсів.

Комунікативна природа соціальної реклами полягає в її здатності передавати суспільно значущі смисли, впливати на систему цінностей і норм, а також стимулювати соціальні зміни. На відміну від комерційної реклами, яка зорієнтована на просування товарів і послуг, соціальна реклама має на меті досягнення нематеріального результату – зміну ставлень, переконань і поведінкових установок індивідів та соціальних груп.

Теоретичним підґрунтям аналізу соціальної реклами як комунікативного процесу є класичні та сучасні теорії масової комунікації. Зокрема, значущою є модель комунікації, запропонована Гарольдом Дуайт Ласвеллом, яка передбачає аналіз комунікативного акту через призму п'яти ключових елементів: комунікатора, повідомлення, каналу, аудиторії та ефекту. У межах цієї моделі соціальна реклама постає як структурована система, у якій кожен





елемент відіграє важливу роль у досягненні комунікативної мети.

Комунікатором у соціальній рекламі зазвичай виступають державні органи, громадські організації, міжнародні інституції або соціально відповідальний бізнес. Повідомлення має нормативно-ціннісний характер і спрямоване на актуалізацію проблем, пов'язаних зі здоров'ям, безпекою, екологією, правами людини, соціальною відповідальністю тощо. Канали комунікації охоплюють як традиційні медіа (телебачення, радіо, друковану пресу), так і цифрові платформи, що суттєво розширює можливості впливу та взаємодії з аудиторією.

Важливою ознакою соціальної реклами як комунікативного процесу є орієнтація на зворотний зв'язок. У межах сучасних інтерактивних моделей комунікації аудиторія перестає бути пасивним реципієнтом інформації та набуває статусу активного учасника комунікації. Це особливо помітно в цифровому середовищі, де користувачі можуть коментувати, поширювати та інтерпретувати соціальні рекламні повідомлення, формуючи нові смисли та соціальні практики.

Соціальна реклама активно використовує символічні та візуальні засоби впливу, що дозволяє їй апелювати не лише до раціонального мислення, а й до емоційної та моральної сфер свідомості. Застосування метафор, образів, соціальних стереотипів і культурних кодів сприяє підвищенню ефективності комунікації та забезпечує глибше засвоєння повідомлення. У цьому контексті соціальна реклама виступає як механізм соціального конструювання реальності, формуючи уявлення про соціальні норми та бажані моделі поведінки.

Особливого значення соціальна реклама як комунікативний процес набуває в умовах цифрової медіареальності. Соціальні мережі, відеохостинги та онлайн-платформи створюють можливості для персоналізації повідомлень, таргетування аудиторії та вимірювання комунікативного ефекту. Водночас це зумовлює підвищення вимог до етичності, достовірності та соціальної відповідальності рекламних меседжів, оскільки маніпулятивні стратегії можуть спричинити протилежний ефект.

Соціальна реклама – це складний комунікативний процес, який виходить за межі простого інформування. Вона виступає як ідеологічно вивірений інструмент, що апелює до національних цінностей, формує громадянську позицію та виховує населення в дусі відповідальності. Через поєднання раціональних аргументів та емоційних закликів соціальна реклама перетворюється на впливовий комунікативний феномен сучасності, що забезпечує гуманізацію суспільства

Таким чином, соціальна реклама як комунікативний процес є багаторівневою системою взаємодії, що поєднує інформаційну, ціннісну та регулятивну функції. Її ефективність залежить від узгодженості структурних елементів комунікації, відповідності повідомлення соціальному контексту та здатності стимулювати когнітивні, емоційні й поведінкові зміни. Подальші наукові дослідження мають бути спрямовані на вивчення механізмів





оцінювання результативності соціальної реклами та її ролі у формуванні соціально відповідальної поведінки в умовах цифрової трансформації суспільства.

1. Осаула В. О. Соціальна реклама як комунікативний феномен сучасності: до постановки питання. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2019. 3. С. 88–93.
2. Сорокіна Г. В. Реклама як форма соціальної комунікації (теоретичні підходи). Zbiór artykułów naukowych. Konferencji Międzynarodowej Naukowo-Praktycznej "Nowoczesne badania podstawowe i stosowane." Варшава: Sp. z o.o. «Diamond trading tour», 2017. С. 69–75.





ЛИСЕНКО ТЕТЯНА, к.т.н., доцент,
доцент кафедри управління та адміністрування
МИРОНЕНКО МИКОЛА, к.т.н., доцент,
професор кафедри управління та адміністрування
УСТЧЕНКО ІРИНА, к.ф.-м.н., доцент,
доцент кафедри управління та адміністрування
ННІ Дніпровський металургійний інститут
Українського державного університету науки і технологій, м. Дніпро

ДО ВИЗНАЧЕННЯ ДЕФІНІЦІЇ «ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ» ТА ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Головний тренд розвитку світової економіки початку 2020-х років в Україні та світі – масове використання технологій на базі штучного інтелекту (ШІ). Головна позитивна риса у запровадженні таких технологій полягає у переході від реактивного управління підприємством (виправлення помилок після їх здійснення) до проактивного (попередження ризиків та використання можливостей до того, як вони стануть очевидними для всіх).

Нижче наведемо декілька визначень дефініції «штучний інтелект» з огляду на праці вітчизняних вчених. Заячківська Г. наступним чином визначає суть ШІ – здатність системи правильно інтерпретувати зовнішні дані, навчатися [1]. Пчелянський Д. та Воїнова С. трактують поняття ШІ, як науковий напрям, в рамках якого ставляться і вирішуються задачі апаратного або програмного моделювання тих видів людської діяльності, які традиційно вважаються інтелектуальними [2]. Натомість Мар'єнко М. та Коваленко В. у свої статті зазначають, що ШІ являє собою інструментарій системи чи сервісу з використанням якого можна збирати та адаптувати дані користувача (або дані, що розміщені у відкритих репозиторіях), та на їх основі генерувати нові рішення чи висновки, відповідно до поданого запиту користувача [3].

З огляду на наведені вище визначення дефініції «штучний інтелект» застосування останнього можливе у широкому спектрі видів економічної діяльності [4 - 7]. Впровадження ШІ у маркетингову діяльність підприємства відкриває нові можливості для ефективної комунікації з клієнтами, підвищення рівня персоналізації та оптимізації бізнес-процесів.

Сутність етапів механізму інтеграції штучного інтелекту у систему маркетингової діяльності підприємств охоплює кілька ключових аспектів. На початковому етапі здійснюється аналіз потреб і можливостей, де проводиться вивчення ринку та виявлення потреб споживачів.

Наступним кроком є визначення цілей і вимог. Тут формуються чіткі цілі впровадження штучного інтелекту, а також визначаються специфікації для технологій, що їх підтримуватимуть. Це допомагає уникнути помилок при виборі технологій і гарантує, що впроваджені рішення будуть ефективними.

Передостанній етап – повномасштабне впровадження, а також проводиться навчання персоналу для забезпечення максимальної ефективності.





Останній етап механізму інтеграції штучного інтелекту у систему маркетингової діяльності підприємства передбачає постійний моніторинг та вдосконалення.

Означимо проміжні підсумки. По-перше, використання штучного інтелекту забезпечує можливість персоналізації обслуговування клієнтів, що сприяє підвищенню їх задоволеності та лояльності.

По-друге, підвищується ефективність інвестицій у нові технології та знижуються ризики, пов'язані з їх впровадженням.

По-третє, етапи механізму забезпечують структуровану реалізацію процесу, починаючи з початкового аналізу і закінчуючи постійним моніторингом. Це сприяє безперервному вдосконаленню бізнес-процесів, що є критично важливим для підтримки конкурентоспроможності компанії на ринку.

Необхідно зазначати, що поряд з перевагами, які можна отримати від застосування ШІ у маркетинговій діяльності підприємства, існують і певні ризики, зокрема, потенційна втрата конфіденційності даних та надмірна залежність від технологій, що може негативно позначитись на конкурентоспроможності.

Не варто надмірно захоплюватися ідеєю технології штучного інтелекту як «пігулки молодості», чи «срібної кулі», яка сама по собі здатна вирішити будь-які проблеми господарської діяльності підприємства. Остаточне рішення залишається за керівником підприємства.

1. Заячківська Г. А. Маркетингові можливості підприємств на основі штучного інтелекту // *Трансформаційна економіка*. 2024. № 2 (07). – С. 17 - 22.
2. Пчелянський Д. П., Воїнова С. А. Штучний інтелект: перспективи та тенденції розвитку // *Automation of Technological and Business Processes*. № 11 (3). – С. 59 - 64.
3. Мар'єнко М. В., Коваленко В. В. Штучний інтелект та відкрита наука в освіті // *Фізико-математична освіта*. 2023. № 38 (1). – С. 48 - 53.
4. Гладкий О. Чинники цифрової трансформації підприємства в умовах диджиталізації // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. Т. 336, № 6. – С. 40 - 46. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6380>
5. Кармаза О. Використання видів (форм) штучного інтелекту в нотаріальному процесі України: проблеми та шляхи вирішення // *Підприємство, господарство і право*. 2021. № 3. – С. 13 - 18.
6. Кузьомко В., Бурангулова В. Можливості використання штучного інтелекту в діяльності сучасних підприємств // *Економіка та суспільство*, 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/808/775>.
7. Кирлик Н. Ю. «Штучний інтелект» та його використання в логістичних процесах // *Науковий вісник Херсонської державної морської академії*. 2021. Серія: Технічні науки, (1), С. 59 - 66. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2021-1-243-244-59-66>





ЛОБОДЯК СТЕПАН, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **ВЕРЗУН АНДРІЙ**, к.е.н, доцент,

доцент кафедри менеджменту та розвитку територій імені Євгена Храпливого,
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій
імені С. З. Гжицького, м. Львів

ПРОЦЕСНО-СТРУКТУРОВАНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Сільськогосподарські підприємства функціонують в умовах швидких змін економічного та ринкового середовища, зростання вимог до прозорості господарської діяльності та активної цифровізації управлінських процесів. Сільському господарству притаманні сезонність виробництва, тривалі виробничі цикли, територіальна розосередженість активів і залежність від природно-кліматичних чинників, що зумовлює необхідність формування динамічної та інтегрованої системи управління бізнес-процесами.

У теорії менеджменту сформовано низку підходів до управління підприємством - функціональний, процесний, системний, ситуаційний. Функціональний підхід забезпечує чіткий розподіл обов'язків, проте часто призводить до фрагментації управлінських рішень. Процесний підхід орієнтує управління на створення цінності через наскрізні бізнес-процеси. Системний підхід дозволяє розглядати підприємство як цілісну взаємопов'язану структуру, а ситуаційний - враховувати вплив зовнішніх чинників.

Попри значну кількість наукових підходів до управління підприємством, у практиці сільськогосподарських підприємств відсутня цілісна модель, яка б забезпечувала інтеграцію процесної орієнтації, структурної впорядкованості та цифрових механізмів координації.

Разом з тим, окреме застосування зазначених підходів не завжди забезпечує необхідний рівень гнучкості та узгодженості управлінських рішень в умовах цифрової трансформації. Саме це зумовлює необхідність їх інтеграції в межах процесно-структурованого менеджменту, який поєднує процесну орієнтацію з чіткою структурною організацією управління.

Як зазначає професор О.Є. Кузьмін процесно-структурований менеджмент поєднує в собі процесний, системний, ситуаційний, динамічний та функціональний підходи і ґрунтується на концепції, відповідно до якої менеджмент розглядається як процес, що є послідовністю певних завершених етапів, кожен з яких має свою структуру, що в сукупності забезпечують здійснення управлінського впливу керуючої системи на керовану з метою досягнення цілей організації у певних умовах функціонування [1, с. 8].

Концепція управління бізнес-процесами (Business Process Management) визначається як систематичний і структурований підхід до аналізу, моделювання, вдосконалення та контролю процесів з метою підвищення результативності підприємства [2, с. 152]. Відповідно до класичних положень





реінжинірингу організація повинна переосмислювати свою діяльність через оптимізацію наскрізних процесів, а не лише вдосконалення окремих функцій [3].

Процесно-структурована модель управління бізнес-процесами сільськогосподарських підприємств ґрунтується на інтеграції трьох компонентів: процесного, структурного та цифрового.

Процесний компонент передбачає виділення горизонтальних (наскрізних) бізнес-процесів, що формують повний виробничо-збутовий цикл: постачання ресурсів, виробництво продукції, зберігання, логістика, збут та фінансове забезпечення.

Структурний компонент забезпечує розподіл управлінських повноважень між горизонтальними, вертикальними та індивідуальними процесами, формуючи узгоджену ієрархію управління.

Цифровий компонент передбачає інтеграцію ERP та BPMS-систем, використання цифрового моніторингу KPI, автоматизацію облікових і логістичних процесів та аналітичну підтримку управлінських рішень.

Функціонування моделі базується на принципах стратегічної узгодженості, інтегрованості процесних і структурних зв'язків, інформаційної прозорості, відповідальності власників процесів та безперервного вдосконалення [4].

Практичне значення моделі полягає у підвищенні керованості виробничих процесів, зменшенні втрат ресурсів, посиленні фінансового контролю та забезпеченні здатності адаптуватись до сезонних і ринкових коливань.

Отже, процесно-структурована модель управління бізнес-процесами забезпечує інтеграцію функціональних, процесних та цифрових механізмів управління, що створює передумови для підвищення операційної ефективності, стратегічної узгодженості та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств у цифровій економіці.

1. Кузьмін О. Є. Концепція та еволюція процесно-структурованого менеджменту. *Економіка: реалії часу*, 2(3), 7-16
2. Мамонова Г. В., Годунова К. М. Ретроспективний аналіз систем управління бізнес-процесами // *Моделювання та інформаційні системи в економіці* : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана ; голов. ред. О. Є. Камінський. Київ : КНЕУ, 2022. Вип. 102. С. 148-157.
3. Hammer M., Champy J. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business, 1993. URL: <https://archive.org/details/reengineeringcor00hamm>
4. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H. *Fundamentals of Business Process Management*. 2nd ed. Berlin: Springer, 2018.





МАЗУР НАТАЛІЯ, д.е.н., професор,
завідувач кафедри економіки підприємства,
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка,
м. Кам'янець-Подільський
МІСЮК КАТЕРИНА, здобувачка вищої освіти,
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

ВПЛИВ ESG-СТРАТЕГІЇ НА СПРИЙНЯТТЯ СПОЖИВЧОЇ ЦІННОСТІ ПРОДУКТУ В СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНІЙ СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Трансформація сучасного бізнес-середовища характеризується посиленням вимог до прозорості, соціальної відповідальності та екологічної стійкості діяльності підприємств. Концепція ESG (Environmental, Social, Governance) набула глобального поширення завдяки розвитку ініціатив сталого розвитку, зокрема діяльності Організації Об'єднаних Націй та впровадженню Цілей сталого розвитку [1]. У сучасних умовах ESG-підходи розглядаються як стратегічний чинник довгострокової вартості компанії.

Компанії, що вміють не лише генерувати прибуток, а й піклуватися про довкілля та суспільство, отримують дедалі більші конкурентні переваги. У глобальному масштабі це давно стало мейнстримом: уже 90% компаній з індексу S&P 500 розвивають власні ESG-стратегії, про що свідчить дослідження DiXi Group. Для України тема сталого розвитку сьогодні набула критичної актуальності – як у контексті євроінтеграції, так і для майбутньої післявоєнної відбудови [2].

ESG-трансформація бізнесу перестає бути елементом іміджевої політики й набуває статусу стратегічного імперативу. У зв'язку з переходом європейських компаній на нові стандарти звітності зі сталого розвитку з 2025 року та поступовою гармонізацією українського законодавства з нормами ЄС, національні підприємства мають ініціювати системні зміни вже сьогодні. Інтеграція ESG-критеріїв у систему управління та звітності виступає не лише умовою підвищення конкурентоспроможності, а й важливим чинником залучення інвестиційних ресурсів для відновлення економіки країни.

Для соціально-орієнтованої системи управління підприємством ESG-стратегія виступає не лише елементом нефінансової звітності, а й чинником створення доданої вартості, що безпосередньо впливає на сприйняття споживчої цінності продукту та можливості формування цінової премії.

У сучасних умовах споживач дедалі частіше приймає рішення про купівлю, враховуючи не лише функціональні характеристики товару, але й репутацію компанії, її екологічну політику, соціальні ініціативи та рівень корпоративного управління. Це зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до маркетингового ціноутворення з урахуванням ESG-факторів.

Метою дослідження є визначення впливу ESG-стратегії підприємства на





сприйняття споживчої цінності продукту та обґрунтування можливості формування цінової премії в межах соціально-орієнтованої системи управління.

Споживча цінність продукту традиційно визначається як співвідношення між отриманими вигодами та витратами споживача. В умовах розвитку соціально відповідального маркетингу до структури вигод додається нематеріальний компонент – етична, соціальна та екологічна цінність.

Екологічний компонент (E) впливає на сприйняття якості та безпечності продукції. Соціальний компонент (S) формує довіру до бренду та підвищує лояльність споживачів. Управлінський компонент (G) забезпечує прозорість і зменшує репутаційні ризики. Сукупність зазначених факторів створює додатковий нематеріальний актив підприємства, що трансформується у підвищену готовність споживачів сплачувати так звану «зелену премію».

Дослідження підтверджують, що впровадження екологічних та соціальних практик позитивно впливає на фінансові результати компаній і їхню ринкову капіталізацію [3]. Водночас ESG-орієнтація формує додатковий нематеріальний компонент споживчої цінності, що може трансформуватися у цінову премію [4].

З позиції маркетингового ціноутворення ESG-стратегія може виступати:

- інструментом диференціації;
- фактором зниження цінової еластичності попиту;
- підґрунтям для формування преміальної стратегії.

Водночас існує ризик «greenwashing», що може негативно впливати на довіру споживачів та нівелювати позитивний ефект ESG-комунікації.

У соціально-орієнтованій системі управління важливого значення набуває інтеграція ESG-показників у систему управлінського обліку та внутрішнього контролю. Це передбачає:

- 1) розширення системи нефінансової звітності;
- 2) оцінювання витрат на екологічні та соціальні програми;
- 3) аналіз рентабельності ESG-ініціатив;
- 4) моніторинг впливу ESG-комунікації на динаміку продажів та маржинальність.

У системі управління підприємством інтеграція ESG-показників у нефінансову звітність відповідає сучасним міжнародним стандартам корпоративної прозорості [5].

У табл. 1 систематизовано ключові компоненти ESG у їх взаємозв'язку з управлінськими показниками підприємства, сприйняттям споживчої цінності та параметрами маркетингового ціноутворення. Як бачимо, екологічні, соціальні та управлінські практики трансформуються з нефінансових ініціатив у чинники формування нематеріальної цінності продукту. Це, у свою чергу, впливає на рівень довіри споживачів, їхню цінову чутливість та можливість застосування преміальної цінової стратегії.

Для українських підприємств, що функціонують в умовах економічної нестабільності та інтеграції до європейського ринку, ESG-орієнтація виступає





важливим чинником підвищення інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності.

Таблиця 1 - Вплив компонентів ESG на формування споживчої цінності та параметри маркетингового ціноутворення

Компонент ESG	Управлінські показники	Вплив на споживчу цінність	Вплив на ціноутворення
Environmental	витрати на екологічні інновації	сприйняття безпечності	можливість «зеленої премії»
Social	соціальні інвестиції, HR-політика	довіра, лояльність	зниження еластичності
Governance	прозорість звітності	репутація	стабільність преміальної ціни

Джерело: узагальнено авторами

Згідно з оглядами The Impact Force, обсяг стійких (ESG-орієнтованих) інвестицій у світі до 2026 року може сягнути 33,9 трильйона доларів [6]. Компанії, які системно працюють над підвищенням ESG-показників, отримують суттєві переваги у доступі до цього колосального капіталу. До того ж великі міжнародні банки, інвестиційні фонди та організації (ЄБРР, IFC, Світовий банк тощо) все частіше віддають перевагу тим бізнесам, які можуть довести відповідність принципам сталого розвитку.

Впровадження ESG-стратегії дозволяє зміцнити репутаційний капітал, підвищити довіру споживачів, сформувати довгострокову лояльність, а також обґрунтувати застосування преміального ціноутворення. Водночас ефективність такої стратегії залежить від системності впровадження, прозорості звітності та реальності задекларованих ініціатив.

Отже, ESG-стратегія в умовах соціально-орієнтованої системи управління підприємством трансформується з репутаційного інструменту у стратегічний фактор формування споживчої цінності продукту. Наявність чітко комунікованих екологічних, соціальних та управлінських практик позитивно впливає на сприйняття бренду, знижує цінову чутливість споживачів і створює передумови для формування цінової премії.

1. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. United Nations. 2015. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda>
2. Матяш А. ESG і сталий розвиток для українського бізнесу: чому це потрібно впроваджувати вже зараз. URL: <https://4b.ua/blog/esg-and-sustainable-development-for-ukrainian-businesses/> (дата зверн. 22.02.2026).
3. Ali Fatemi, Martin Glaum, Stefanie Kaiser. ESG performance and firm value: The moderating role of disclosure. *Global Finance Journal*. 2018. Vol 38, pp. 45-64. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2017.03.001>
4. Johannes Habel, Laura Marie Schons, and Jan Wieseke. Warm Glow or Extra Charge? The Ambivalent Effect of Corporate Social Responsibility Activities on Customers' Perceived Price Fairness. *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80(1), pp. 84-105. DOI: <https://doi.org/10.1509/jm.14.0389>
5. Global Reporting Initiative. Consolidated set of GRI sustainability standards. 2021. URL: <https://www.globalreporting.org/standards/>
6. IMPACT FORCE: official website. URL: <https://theimpactforce.org/>





МЕЛЬНИЧУК РОСТИСЛАВ

Науковий керівник – **ГНАТИШИН ЛЮДМИЛА**, д. е. н., професор,
завідувач кафедри обліку і оподаткування,

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій
імені С. З. Гжицького, м. Львів

ЛОГІСТИЧНІ РЕГУЛЯЦІЇ В ЕКСПОРТІ АГРАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ: МАРКЕТИНГОВІ ТА ЦИФРОВІ АСПЕКТИ

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації економіки логістичні регуляції відіграють ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності аграрного сектору України на міжнародних ринках. Експорт аграрної продукції, який становить значну частку українського ВВП (близько 40% у 2023 році), стикається з викликами, пов'язаними з регуляторними бар'єрами, логістичними обмеженнями та необхідністю адаптації до цифрових трансформацій. Додатково ускладнюють ситуацію геополітичні ризики, нестабільність транспортної інфраструктури та зростання вартості перевезень. Маркетингові аспекти, такі як брендинг, просування та сегментація ринків, тісно переплітаються з логістикою, формуючи інтегровані ланцюги постачань, орієнтовані на кінцевого споживача. Цифрові технології, зокрема blockchain, IoT та AI, дозволяють оптимізувати ці процеси, зменшуючи витрати та підвищуючи ефективність, а також забезпечуючи прозорість і контроль якості на кожному етапі руху продукції. Метою тез є аналіз логістичних регуляцій в експорті аграрної продукції з акцентом на маркетингові та цифрові аспекти, а також визначення перспектив їх подальшого розвитку в умовах післявоєнного відновлення економіки.

Логістичні регуляції в експорті аграрної продукції України регулюються національним законодавством та міжнародними стандартами, такими як вимоги ЄС щодо фітосанітарного контролю, безпечності харчових продуктів, сертифікації походження товарів і митних процедур. Важливим чинником є гармонізація українського законодавства з нормами ЄС у межах Угоди про асоціацію, що відкриває нові можливості для експорту, але водночас підвищує вимоги до виробників. Згідно з дослідженням, проведеним у 2024 році, воєнні дії призвели до переорієнтації експортних потоків з морських шляхів на сухопутні та річкові маршрути, що збільшило логістичні витрати на 20-30% [1]. У таких умовах особливої актуальності набуває диверсифікація логістичних маршрутів і розвиток прикордонної інфраструктури. Маркетингові аспекти відіграють важливу роль у подоланні цих бар'єрів: ефективне позиціонування української продукції як екологічно чистої, безпечної та високоякісної (наприклад, через сертифікацію органічного виробництва та впровадження стандартів ESG) сприяє розширенню ринків збуту в ЄС та Азії. Цифрові інструменти, такі як онлайн-платформи для трекінгу поставок (наприклад, AgriChain), дозволяють реалізувати прозорі ланцюги постачань, що підвищує довіру покупців, полегшує проходження митних процедур і зменшує ризики затримок [2].





Інтеграція маркетингу та логістики в цифровому середовищі передбачає використання big data для аналізу ринкових тенденцій, прогнозування попиту та оптимізації маршрутів доставки. Завдяки цифровим аналітичним платформам підприємства можуть швидко реагувати на зміну цінової кон'юнктури світових ринків і коригувати експортні стратегії. Наприклад, AI-алгоритми можуть прогнозувати попит на зернові культури, адаптуючи логістичні плани для мінімізації втрат (до 15% скорочення витрат на зберігання) [3]. Крім того, впровадження систем електронного документообігу та цифрових митних сервісів сприяє зменшенню бюрократичних процедур і пришвидшенню обробки вантажів. В Україні, де експорт зернових сягає 67 млн тонн у 2023 році, впровадження таких технологій стає критичним для подолання регуляторних бар'єрів, як-от квоти ЄС чи митні тарифи. Маркетингові стратегії, орієнтовані на цифрові канали (соціальні мережі, e-commerce, B2B-платформи), дозволяють агропідприємствам безпосередньо взаємодіяти з кінцевими споживачами та імпортерами, формувати довгострокові партнерські відносини, мінаючи посередників і знижуючи логістичні ризики [4]. Водночас цифровізація сприяє підвищенню рівня клієнтоорієнтованості та персоналізації комерційних пропозицій.

У висновку, логістичні регуляції в експорті аграрної продукції вимагають комплексного підходу, де маркетингові та цифрові аспекти забезпечують конкурентні переваги та стійкість аграрного сектору. Ефективне поєднання державного регулювання, інвестицій у транспортну інфраструктуру та активного впровадження цифрових технологій створює передумови для зміцнення позицій України на світових продовольчих ринках. Рекомендується впроваджувати державну підтримку для цифровізації агроланцюгів, стимулювати розвиток інноваційних логістичних хабів і розширювати міжнародну співпрацю, що дозволить підвищити експортний потенціал України на 10-15% до 2026 року [5].

1. Підлубний В. Ф. Логістичні рішення при експорті та імпорті агропродукції в умовах воєнного стану. Маркетинг та логістика в агробізнесі: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Київ: НУБіП України, 2023. С. 99–101. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u169/zbirnik_tez_konf_mark_ta_logistika_v_agrobiznesi.pdf.
2. Kuzyak V. V. Управління логістичними процесами в Україні: проблеми та шляхи розв'язання в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 55. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105-2023.55.10>.
3. Макарова В. В. Маркетингові інструменти підвищення конкурентоспроможності продукції аграрних підприємств та їх експортного потенціалу. Академічні візії. 2024. Вип. 39. С. 1–8. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/download/1613/1534/1571>.
4. Артюх Н. О. Цифровізація маркетингових технологій у сільськогосподарських підприємствах. Дис. канд. екон. наук. Дніпро: Дніпровський державний аграрно-економічний університет, 2024. 84 с. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/10972/1/%D0%90%D1%80%D1%82%D1%8E%D1%85%20%D0%9D.%20%D0%9E..pdf>.
5. Вострякова В. І. Удосконалення логістичної системи розподілу продукції сільськогосподарських підприємств. Дис. канд. екон. наук. Вінниця: Вінницький національний аграрний університет, 2023. 233 с. URL: <https://vsau.org/assets/images/content/nauka/specrady/dis-vostrak.pdf>.





МИРОШНИЧЕНКО ВОЛОДИМИР, здобувач третього науково-освітнього рівня вищої освіти;

ЯШИН ДЕНИС, здобувач третього науково-освітнього рівня вищої освіти;
Науковий керівник - **ХАМІНІЧ СВІТЛАНА**, д.е.н., професор,
професор кафедри соціально-економічних дисциплін,
Дніпровський державний університет внутрішніх справ

МАРКЕТИНГ ТА ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

У ХХІ столітті цифровізація стала ключовим фактором розвитку економіки, трансформуючи традиційні бізнес-моделі та змінюючи підходи до управління підприємствами. Особливу роль у цих процесах відіграє маркетинг, який еволюціонує разом із розвитком інформаційних технологій, великих даних, штучного інтелекту та цифрових платформ. Сучасні підприємства змушені адаптуватися до нових умов, у яких швидкість обробки інформації, персоналізація взаємодії зі споживачем та гнучкість бізнес-процесів стають визначальними конкурентними перевагами.

Цифрова трансформація бізнес-процесів – це комплексна зміна організаційної структури, корпоративної культури та операційної діяльності підприємства на основі впровадження цифрових технологій. Вона включає автоматизацію процесів, використання хмарних сервісів, аналітики даних, інтернету речей та інших інновацій.

Основною метою цифрової трансформації є підвищення ефективності діяльності підприємства, зниження витрат, покращення якості продукції чи послуг, а також створення нових цінностей для клієнтів. Ці зміни охоплюють всі рівні організації – від виробництва до маркетингу та обслуговування клієнтів.

Маркетинг, як система управління взаємовідносинами з клієнтами, зазнав значних змін під впливом цифрових технологій. Традиційні підходи, засновані на масовій рекламі, поступово замінюються цифровим маркетингом, який передбачає точковий вплив на цільову аудиторію.

Серед ключових напрямів цифрового маркетингу можна виділити:

- контент-маркетинг;
- соціальні медіа;
- пошукову оптимізацію (SEO);
- email-маркетинг;
- маркетинг на основі даних (data-driven marketing)[1].

Завдяки цифровим інструментам компанії отримують можливість глибше аналізувати поведінку споживачів, прогнозувати їхні потреби та формувати персоналізовані пропозиції. Це значно підвищує ефективність маркетингових кампаній.

Взаємозв'язок маркетингу та цифрової трансформації для сьогодення є ключовою складовою конкурентоспроможності суб'єкта господарювання у сучасному бізнес-середовищі.





Маркетинг і цифрова трансформація є взаємозалежними процесами. З одного боку, цифрові технології створюють нові можливості для маркетингової діяльності, а з іншого – маркетинг виступає рушійною силою трансформацій, оскільки саме він формує розуміння потреб клієнтів.

Цифровізація бізнес-процесів дозволяє наступне:

- автоматизувати взаємодію з клієнтами (CRM-системи);
- оптимізувати рекламні кампанії в режимі реального часу;
- використовувати аналітику великих даних для прийняття стратегічних рішень;
- інтегрувати різні канали комунікації в єдину систему (омніканальний маркетинг).

Таким чином, маркетинг стає не лише функцією просування, а й стратегічним інструментом управління бізнесом.

Вплив цифрових технологій на ефективність бізнесу обґрунтовує використання цифрових технологій у маркетингу та бізнес-процесах, що сприяє:

- підвищенню швидкості прийняття рішень;
- зменшенню людського фактора;
- покращенню якості обслуговування клієнтів;
- розширенню ринків збуту.

Зокрема, аналітика великих даних дозволяє компаніям визначати тренди, виявляти приховані закономірності та формувати більш точні прогнози. Штучний інтелект, у свою чергу, використовується для автоматизації маркетингових кампаній, чат-ботів, рекомендаційних систем.

Незважаючи на значні переваги, цифрова трансформація супроводжується низкою викликів:

- високі витрати на впровадження технологій;
- необхідність перепідготовки персоналу;
- ризики кібербезпеки;
- опір змінам з боку працівників.

Крім того, не всі підприємства мають достатній рівень цифрової зрілості для ефективного впровадження інновацій. Це потребує комплексного підходу та стратегічного планування.

У майбутньому роль цифрових технологій у маркетингу та бізнес-процесах лише зростатиме. Очікується подальший розвиток штучного інтелекту, автоматизації, персоналізації та інтеграції цифрових екосистем [2].

Серед перспективних напрямів можна виділити:

- використання доповненої та віртуальної реальності у маркетингу;
- розвиток голосового пошуку;
- подальше впровадження big data та машинного навчання;
- створення повністю цифрових бізнес-моделей.

Таким чином, маркетинг та цифрові трансформації бізнес-процесів є взаємопов'язаними складовими сучасного економічного розвитку.





Цифровізація відкриває нові можливості для підвищення ефективності діяльності підприємств, а маркетинг забезпечує орієнтацію на потреби клієнтів у цих умовах.

Успішна інтеграція цифрових технологій у бізнес-процеси дозволяє компаніям не лише виживати в умовах високої конкуренції, але й формувати нові ринки та стандарти взаємодії зі споживачами. Таким чином, цифровий маркетинг стає ключовим інструментом стратегічного розвитку підприємств у глобалізованому світі.

1.Хамініч С.Ю., Мирошниченко В.В. Інноваційні IT-рішення як рушійний чинник розвитку цифрового маркетингу. Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі [Електронний ресурс] : тези доповідей IV Міжнар. наук.-практ. конф., 4 листопада 2025 р. / Державний біотехнологічний ун-т. – Електронні текстові дані. – Харків, 2025. С.262-263.

2.Хамініч С.Ю., Яшин Д.О. Впровадження контент-маркетингу у си-стему маркетингу підприємств: перспективи та виклики. Проблеми та перспективи фінансового забезпечення відновлення економіки України: Матеріали I Міжнародної науково-практичної Інтернетконференції 3-4 березня 2025 р.: Дніпро : ДДАЕУ, 2025.С.325-328.





МИХАЛЬЧУК АНГЕЛІНА, здобувач освіти 1 курсу,
НЕСТЕРУК ГАЛИНА, викладач циклової комісії фінансів, обліку і оподаткування
ВСП «Хмельницький торгово-економічний фаховий коледж ДТЕУ»
м. Хмельницький

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТА ПОСЛУГ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних умовах розвитку економіки питання якості продукції та послуг набуває особливого значення. Це пов'язано з тим, що конкуренція між підприємствами постійно зростає, а споживачі стають більш обізнаними та вимогливими. Саме тому підприємства змушені не лише виробляти продукцію, а й забезпечувати її високий рівень якості, щоб утримати свої позиції на ринку.

Управління якістю – це не окремий процес, а комплексна система, яка охоплює всі етапи діяльності підприємства. Вона включає планування якості, контроль, аналіз результатів і постійне вдосконалення. Важливо розуміти, що якість формується не тільки на завершальному етапі виробництва, а ще під час розробки продукції, вибору матеріалів і організації роботи персоналу.

Одним із важливих аспектів є впровадження стандартів якості. Міжнародні стандарти допомагають підприємствам налагодити ефективну систему управління, зробити процеси більш зрозумілими та контрольованими. Це, у свою чергу, зменшує кількість браку і підвищує довіру з боку споживачів.

Не менш важливим є людський фактор. Від кваліфікації працівників, їхньої відповідальності та зацікавленості у результаті значною мірою залежить якість кінцевого продукту або послуги. Тому підприємствам варто приділяти увагу навчанню персоналу та створенню умов для ефективної роботи.

Також слід враховувати роль зворотного зв'язку зі споживачами. Відгуки клієнтів допомагають виявити недоліки та зрозуміти, у якому напрямку потрібно вдосконалювати продукцію чи послуги. Постійне оновлення і покращення є необхідною умовою успішної діяльності підприємства.

Отже, управління якістю продукції та послуг є важливою складовою загальної стратегії підприємства. Воно сприяє підвищенню конкурентоспроможності, задоволенню потреб споживачів і забезпеченню стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

1. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник. – Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016.
2. ДСТУ ISO 9004:2018. Управління якістю та досягнення сталого успіху організації. – Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2019.
3. Бойчик І. М. Економіка підприємства: навчальний посібник. – К.: Атіка, 2012.
4. Гриньова В. М. Організація виробництва: підручник. – К.: Знання, 2014.
5. Офіційний сайт Міжнародної організації зі стандартизації (ISO). – Режим доступу: <https://www.iso.org>





НАМ'ЯСЕНКО ВІКТОР, к.е.н.,

старший науковий співробітник

Хмельницький національний університет, м. Хмельницький

ДОСЛІДЖЕННЯ, СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДИТЯЧИХ РОЗВАЖАЛЬНИХ ЦЕНТРІВ

Український ринок дитячих розважальних центрів є недостатньо дослідженим, тоді як демонструє активний розвиток. Фактично наразі не існує єдиного підходу, щодо систематизації типів закладів, їх групування, а відповідно чіткого розподілу критеріїв конкуренції та часток ринку. У зв'язку з цим виникає прогалина в дослідженні даної галузі, що фактично, створює передумови до відсутності чіткості та системності в бізнес-процесах учасників ринку та відповідні проблеми дослідження та сегментації ринку.

Важливою передумовою та характеристикою сучасного ринку дитячих розважальних центрів є його нерівномірна географічна сегментація: більшість центрів тяжіють до великих міст, тоді як районні центри та містечка не є пріоритетними. Така ситуація висуває ряд гіпотез, що потребують дослідження:

1) Дитячі розважальні центри тяжіють до великих міст внаслідок особливостей форматів – вони є великими, а отже в маленьких містечках не будуть заповнені.

2) Наслідком попередньої гіпотези є гіпотеза, що внаслідок «недослідженості» ринку менеджмент компаній та маркетингологи не мають достатньої кількості даних для прийняття рішення, щодо трансформації наявного формату, або створення нових форматів та суміжних брендів.

3) Нерівномірне покриття ринку формує гіпотезу про недослідженість глибини ринку та нерозуміння його місткості, що не дає змоги отримати чітку відповідь на питання про частку ринку кожного з центрів, рівень конкуренції.

4) Більшість дитячих розважальних центрів пропонують схожий формат та перелік послуг, що також звужує розуміння ринку та формує ситуацію, коли потреби споживачів формуються, а не задовольняються.

5) Ринок дитячих центрів конкурує з ринком кінотеатрів, дитячих таборів та інших видів активного відпочинку, а не лише із іншими центрами.

Зазначений перелік гіпотез є далеко невичерпним, але підтримує попередні висновки, що згадуваний ринок не є дослідженим та діє не як система, а як набір окремих суб'єктів, що функціонують за власною логікою та лише їм відомими правилами. У зв'язку з цим ми вважаємо, що варто наголосити на необхідності системного дослідження ринку.

Дослідження ринку на даному етапі варто проводити силами окремих центрів, або мереж з метою формування загальної канви, що дасть відповіді на зазначенні гіпотези та може дати поштовх для подальших систематизацій. Перші етапи, ми пропонуємо здійснювати через знеособленні польові дослідження, що дасть змогу зібрати первинні дані для відповідей на зазначенні гіпотези.





Окремим напрямком дослідження може стати «ризиковий» маркетинг через створення та апробацію нових форматів. Такий інструмент, в першу чергу, буде цікавим для мережевих закладів, які мають бажання розширювати свою частку ринку, але «великий» формат цього не дозволить. Фактично, створення нових форматів дозволить дослідити ринок через дію та сприйняття, що допоможе для створення подальшої географічної та ситуативної систематизації.

Таким чином, дослідження ринку прямо вплине на дослідження діяльності центрів, оскільки дасть змогу систематизувати показники та дослідити позицію конкретного центру на ринку.

Окрім відповіді на зазначенні гіпотези, дослідження діяльності дитячих розважальних центрів зазначеними інструментами дозволить також почати систематизацію ринку та отримати наступні параметри:

- 1) Створення системи класифікації дитячих розважальних центрів: за розміром, за наповненням, за форматом, за тематикою, за географічною складовою, відповідність розміру населеного пункту та формату.
- 2) Формування перших систематизованих показників щодо розрахункової місткості ринку та частки ринку кожного з суб'єктів.
- 3) Систематизація впливу інших сфер дитячого дозвілля на ефективність діяльності дитячих центрів дозволить отримати чітку відповідь чи є ринок дитячих розважальних центрів лише нішею більшого ринку дитячого дозвілля, чи все ж самостійним явищем.
- 4) Співвідношення ринку дитячих розважальних центрів України та Європи.
- 5) Структура попиту населення та фактори впливу на вибір формату дозвілля чи конкретного дитячого розважального центру.

Виведення таких параметрів та проведенні дослідження стануть фундаментом майбутньої систематизації діяльності центру із визначенням:

- 1) Чіткого формату діяльності.
- 2) Частки ринку.
- 3) Конкурентної позиції.
- 4) На скільки закрито потреби клієнтів.
- 5) Розуміння конкуренції та місця дитячих розважальних центрів в національній економіці.

Системність та наявність чітких оцифрованих показників дозволить перейти до найважливішого етапу – трансформації ринку дитячих розважальних центрів через трансформацію бізнес-процесів.

Сучасні бізнес-процеси більшості дитячих розважальних центрів, особливо немережевих, є несистемними та побудовані на ситуативному маркетингу без чіткого алгоритму та розуміння частки ринку – лише із припущенням про охоплення. Трансформація бізнес-процесів дитячих розважальних центрів має бути багатоетапною та охоплювати основні напрямки:

- 1) Визначення чітких форматів діяльності, ринків та пропозицій.





2) Цінності бренду та можливостей його розпорошення, чи створення суміжних брендів.

3) Визначення чіткої стратегії розвитку: один формат – одна пропозиція і спільні географічні та соціальні умови з можливістю максимальної систематизації та, можливо, створення франшизи; або ж набір експериментальних форматів, що адаптуються під конкретні умови: розмір населеного пункту, розташування, побажання клієнтів, що не дозволить провести чітку систематизацію, буде затримувати темпи розвитку, але максимально задовольнятиме споживачів та дозволить отримати вищу дохідність на ексклюзивах, а не на загальному об'ємі, як в першому варіанті.

4) Відповідно до перших трьох пунктів утворюється можливість побудувати чіткі бізнес-процеси та мінімізувати ручне управління, що наразі є притаманним для багатьох немережових дитячих розважальних центрів. Водночас з тим це допоможе налагодити бізнес процеси і для великих мереж, що дозволить ефективніше проводити маркетингові кампанії, побудувати чіткий перелік правил та інструкцій дослідження локацій та постійних трансформацій центрів під зміну запитів клієнтів та середовища.

5) Побудувати чітку карту конкурентів та відслідковувати динаміку їх розвитку та трансформацій і корегувати свої дії у відповідь на такі зміни завдяки зменшеним часовим лагам.

Відповідно до власного практичного досвіду та перелічених аргументів, варто констатувати, що ринок дитячих розважальних центрів існує та є досить великим, з великою кількістю учасників різних розмірів, але водночас з тим малодослідженим та несистематизованим, що створює необхідність глибокого дослідження з метою трансформації бізнес-процесів діяльності учасників ринку та підвищення їх загальної ефективності. Дане питання варто розглядати не лише з точки зору бізнесу та інтересів власників, а й на державному рівні. Таке положення ґрунтується на тому, що такі центри непрямо виконують важливу функцію соціалізації дітей, що є дуже важливим для сталого розвитку держави загалом.





НЕСТЕРОВ ДМИТРО, аспірант

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

СУТНІСТЬ КАТЕГОРІЇ «ІНФОРМАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ»

У сучасних умовах розвитку економіки знань та цифрового суспільства інформація набуває статусу одного з ключових стратегічних ресурсів соціально-економічного розвитку [1, 3, 9]. Інформаційні ресурси дедалі активніше впливають на процеси управління, інноваційного розвитку, формування конкурентних переваг підприємств і держав [2, 5]. У цьому контексті особливого значення набуває дослідження категорії «інформаційний потенціал», яка характеризує можливості суб'єктів економічної діяльності щодо ефективного формування, накопичення, оброблення та використання інформації для досягнення стратегічних цілей розвитку.

Формування наукового розуміння категорії «інформаційний потенціал» пов'язане з розвитком теорії інформаційного суспільства, цифрової економіки та інноваційного менеджменту. У науковій літературі інформаційний потенціал розглядається як сукупність інформаційних ресурсів, технологій, інституційних умов та людських компетенцій, що забезпечують створення, оброблення, поширення та ефективне використання інформації [3, 7, 10]. Такий підхід дозволяє розглядати інформаційний потенціал як складну багатокomпонентну систему, що формує основу для розвитку інноваційних процесів і підвищення ефективності управління.

Сутність інформаційного потенціалу проявляється передусім у його здатності забезпечувати накопичення та використання знань, які стають важливим фактором економічного розвитку. У сучасних умовах інформація виступає не лише допоміжним ресурсом, а й самостійним фактором виробництва, що впливає на формування нових технологій, управлінських рішень та інноваційних продуктів. Відповідно, рівень розвитку інформаційного потенціалу значною мірою визначає можливості суб'єктів господарювання щодо адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища.

Важливою характеристикою інформаційного потенціалу є його структурна багатокomпонентність. До основних складових інформаційного потенціалу зазвичай відносять інформаційні ресурси, інформаційну інфраструктуру, інформаційні технології, а також кадровий потенціал, що забезпечує ефективне використання інформації [4, 8]. Інформаційні ресурси охоплюють сукупність даних, знань, баз даних, інформаційних масивів та аналітичних матеріалів, які використовуються у процесі управління та прийняття рішень. Інформаційна інфраструктура включає технічні засоби, телекомунікаційні системи та програмне забезпечення, що забезпечують оброблення та передачу інформації.

Особливе значення у формуванні інформаційного потенціалу має людський фактор. Кваліфікація працівників, рівень їх цифрової компетентності, здатність до аналітичного мислення та роботи з інформаційними ресурсами значною мірою визначають ефективність використання інформації. У сучасній





економіці знань саме людський капітал виступає ключовим елементом розвитку інформаційного потенціалу, оскільки від рівня підготовки фахівців залежить здатність організацій генерувати нові знання та впроваджувати інновації.

Важливою особливістю інформаційного потенціалу є його динамічний характер. На відміну від традиційних ресурсів, інформація постійно оновлюється, доповнюється новими даними та трансформується під впливом технологічного прогресу. Це зумовлює необхідність постійного вдосконалення інформаційних систем, оновлення програмного забезпечення та розвитку цифрових компетенцій персоналу. Таким чином, інформаційний потенціал є не статичною, а динамічною категорією, яка постійно розвивається та адаптується до нових умов. У наукових дослідженнях інформаційний потенціал часто розглядається як важлива складова інноваційного потенціалу організацій та економічних систем. Саме інформація та знання створюють основу для розроблення нових технологій, удосконалення виробничих процесів та підвищення ефективності управління. Відповідно, розвиток інформаційного потенціалу сприяє формуванню інноваційного середовища та підвищенню конкурентоспроможності підприємств і економіки в цілому.

Значну роль у формуванні інформаційного потенціалу відіграє розвиток цифрових технологій. Сучасні інформаційні системи, хмарні обчислення, великі масиви даних, штучний інтелект та інші технологічні інновації значно розширюють можливості оброблення та аналізу інформації. Використання таких технологій дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень, оптимізувати бізнес-процеси та створити нові можливості для економічного розвитку.

Не менш важливим аспектом дослідження інформаційного потенціалу особливо на рівні промислового підприємства є його роль у забезпеченні інформаційної безпеки та стабільності функціонування соціально-економічних систем. У сучасному інформаційному середовищі зростає значення захисту інформаційних ресурсів, забезпечення конфіденційності даних та протидії інформаційним загрозам. Відповідно, розвиток інформаційного потенціалу має супроводжуватися створенням ефективних механізмів управління інформаційною безпекою. На макроекономічному рівні інформаційний потенціал держави формується через розвиток національної інформаційної інфраструктури, цифровізацію економіки, підтримку наукових досліджень та інноваційної діяльності. Держава відіграє важливу роль у створенні умов для розвитку інформаційних технологій, забезпеченні доступу до інформаційних ресурсів та формуванні нормативно-правової бази, що регулює інформаційні відносини. В результаті проведеного дослідження встановлено, що категорія «інформаційний потенціал» відображає сукупність ресурсів, технологій та компетенцій, що забезпечують ефективне створення, оброблення та використання інформації у процесі соціально-економічного розвитку. Інформаційний потенціал виступає важливою складовою інноваційного розвитку, підвищення конкурентоспроможності підприємств та формування





ефективної системи управління. Подальше дослідження цієї категорії сприятиме розробленню науково обґрунтованих підходів до формування інформаційної економіки та розвитку цифрового суспільства.

У доповіді досліджено теоретичну сутність категорії «інформаційний потенціал» та її роль у сучасному соціально-економічному розвитку. Розкрито основні складові інформаційного потенціалу, зокрема інформаційні ресурси, інформаційну інфраструктуру, інформаційні технології та людський капітал.

1. Oleksandr Hutsan, Petro Pererva, Valerii Kobieliev, Andrii Kosenko and Volodymyr Kuchynskyi (2018). Evaluating elasticity of costs for employee motivation at the industrial enterprises. *Problems and Perspectives in Management*, № 16(1), С. 124-132. DOI: [10.21511/ppm.16\(1\).2018.12](https://doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.12)
2. Pererva P., Gutsan O., Diachenko T. (2017) Motivation of personnel on machine-building enterprise // *Balance and Challenges*, Miskolc-Lillafüred. Miskolc : Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. O. 100-106.
3. Плаксієнко В.Я., Яловега Л.В., Лега О.В., Прийдак Т.Б., Мокієнко Т.В., Канцедал Н.А. *Управлінський облік: навч. посібник [для студ. вищих навч. закл.] / за ред. В. Я. Плаксієнка*. Полтава : ПП «Астроя», 2018. 250 с.
4. Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Ткачова Н.П. Формування кон'юнктури ринку електротехнічної продукції // *Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка»* : зб. наук. праць. Сер. : Проблеми економіки та управління. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 815. С. 118-125
5. Nagy S., Pererva P.G. Compliance principles // *Universum View 9. Economics and management: conference materials*. Vinnytsia: NilanLTD, 2018. P. 89-96.
6. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) Economic problems of Intellectual Property // 9-th International scientific Conference “Balance and Challenges”. Miskolc-Lillafüred. 2015. S. 113-124.
7. Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Романчик Т.В. Комплаєнс як фактор інноваційного розвитку підприємства. Інформація та знання в системі управління інноваційним розвитком: монографія. Розд. 5.2 / заг. ред. Ю.С.Шипуліна. Суми : Триторія, 2018. С. 205–220.
8. Pererva, P., Besprozvannykh, O., Tiutlikova, V., Kovalova, V., Kudina, O., & Dorokhov, O. (2019). Improvement of the Method for Selecting Innovation Projects on the Platform of Innovative Supermarket. *TEM Journal*, 8(2), 454-461. <https://doi.org/10.18421/TEM82-19>
9. Перерва, П.Г. Інноваційні технології реструктуризації промислового підприємства. Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу: збірник тез доповідей VIII Міжнар. науково-практ. конф., 25-26 вересня 2014 р. Суми: ТОВ "ДД "Папірус", 2014. С. 119-121.
10. Лега О.В. Інтернет-торгівля: облік та оподаткування // *Причорноморські економічні студії*. №(43). 2019. С. 161-166
11. Перерва П. Г. Підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах синергетичного бенчмаркінгу // *Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка»* : зб. наук. пр. Сер. : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 819. С. 167–174.





НОСОВА НАТАЛІЯ, *провідний інженер*

ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України», м. Одеса

ВПЛИВ МАРКЕТИНГОВОГО ПІДХОДУ НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІТЧИЗНЯНИХ АГРОВИРОБНИКІВ СІЛЬГОСПТЕХНІКОЮ ТА РОЗБУДОВУ ЛОГІСТИКИ ПОСТАЧАННЯ ОВОЧІВ СПОЖИВАЧАМ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Україна, успадкувавши машинобудівні підприємства, на протязі багатьох років була центром сільськогосподарського машинобудування, до складу якого входили: Харківський тракторний завод (трактори), Запорізький машинобудівний завод (зернозбиральні комбайни), Херсонський машинобудівний завод (тракторні сівалки, борони, бавовнозбиральні та кукурудзозбиральні комбайни). Однак за часів війни кількість виробників сільгосптехніки зменшилась. «Якщо у 2021 р. в Україні налічувалося 441 активне підприємство, то у 2022 р. – 411 (-6,8%), а у 2023 р. – лише 382 (-13,4% проти 2021 р.)» [1]. Сільгоспмашинобудування було й залишається важливою сферою, від розвитку якого залежить технічний рівень агровиробництва і яке безпосередньо впливає на обсяги виробництва сільгосппродукції, які забезпечують продовольчу безпеку держави. Сектор сільськогосподарського машинобудування також впливає на функціонування суміжних секторів: виробництва, переробки, постачання, оскільки він передбачає не лише виробництво тракторів, комбайнів, сівалок та ін., а й виробництво доїльних апаратів, обладнання для переробки м'ясної, молочної та овочевої продукції і зернових культур. Багато з переліченого постачається не лише на внутрішній ринок, а й експортується за межі України, що надає можливість отримувати бюджетні надходження.

Вітчизняні агровиробники та виробники сільгосптехніки працюють у складних воєнних умовах, коли «... прямі втрати сільського господарства України внаслідок широкомасштабної війни та тимчасової окупації територій станом на початок 2025 р. становили 11,2 млрд. дол. За даними експертів, найбільші втрати були: тракторів – 30 тис. од., сівалок – 11 тис. од., плугів – 8,7 тис. од., комбайнів – 2,5 тис. од.» [2].

Ситуацію ускладнює те, що в умовах змін клімату сільгосптехніка має відповідати сучасним параметрам та підвищеним вимогам щодо обробки ґрунтів у посушливих регіонах, своєчасного зрошення рослин, збирання врожаїв в умовах високих температур тощо. Сільгосптехніка також має бути зручною в експлуатації, екологічною та безпечною.

В Україні в умовах ведення воєнних дій багато сільгоспугідь залишаються замінованими, складські приміщення, та об'єкти інфраструктури, елеватори, та зерносховища зруйнованими. Значну частку складає втрата сільгосптехніки, відчувається також нестача посівних матеріалів і добрив. А розрив логістичних ланцюгів призводить до зростання цін.

Під час війни логістика виявила свою вразливість, особливо у





прифронтових регіонах, де зросла вартість доставки, а у інших випадках вона стала неможливою. Відчувалась нестача водіїв, адже вони поповнили лави ЗСУ, що призвело до зменшення експорту і зростання витрат на доставку сільгосппродукції, зокрема овочевої швидкопсувної продукції до споживачів, що змусило налагоджувати нові логістичні маршрути. Сьогодні на фахівців у сфері логістики покладена велика відповідальність, оскільки вони мають знаходити нові можливості вирішення проблеми і змушені прикладати зусиль для адаптації до нових умов праці, працюючи при цьому у екстремальних та стресових ситуаціях і використовувати функції логістики не лише у виробництві, а й у зберіганні та просуванні швидкопсувної сільгосппродукції (молока, м'яса, овочів) до споживачів.

У складній воєнній ситуації за умов тимчасової окупації деякі агровиробники були змушені закрити свої виробництва. Так, найбільших втрат у агросекторі зазнала Херсонська область, яка спеціалізувалась на вирощуванні помідорів та кавунів, нестачу яких у 2022-2023 роках відчули по всій Україні, у той період потреби в них покривались за рахунок імпортних закупівель. Тому вітчизняні аграрії вирішували цю проблему за рахунок їх вирощування у інших більш безпечних регіонах, за рахунок чого вітчизняний ринок сільгосппродукції задовольнив потреби споживачів. Та й ці культури виявились придатними для вирощування у інших регіонах.

Враховуючи ситуацію, що склалась на аграрному ринку, агровиробникам необхідно забезпечити доступ до маркетингових каналів, надати можливість самостійно оптимізувати ринки збуту і вирішувати це питання за допомогою формування регіональних логістичних систем з використанням інформаційного забезпечення та сучасних цифрових технологій, створюючи електронні бази даних та маючи оперативно обробляти великі масиви інформації, що сприятиме підвищенню діяльності агропродовольчого сектору.

Слід відзначити, що сталий розвиток у агропромисловому комплексі має відповідати Європейському зеленому курсу та прагненням до євроінтеграції. Особливо важливого значення набуває адаптація сільського господарства до змін клімату. Це має проявлятися у запровадженні новітніх технологій у сільськогосподарське виробництво, застосуванні нових підходів до сівобороту та зрошення ґрунтів, використання сучасної сільгосптехніки та нових енергоощадних технологій. Так, «... в агрохолдингу ІМК працюють над розробкою програми Smart Green Strategy» [3]. Головна увага має приділятися збереженню навколишнього середовища, водних та земельних ресурсів, розвитку сільських територій та соціальній відповідальності.

Маркетингова діяльність сектору сільгоспмашинобудування має бути спрямована на покращення конкурентоздатності вітчизняної сільгосптехніки. Яка має попит за кордоном, особливо це стосується тракторів. Використання вітчизняними агровиробниками сучасної сільгосптехніки підвищує якість обробки сільгоспугідь, надає можливість забезпечувати агропродукцією вітчизняний ринок. Одним з важливих напрямків маркетингового підходу до





повоєнної розбудови ринку сільгосптехніки є запровадження нових технологічних підходів до виробництва, підвищення її конкурентоспроможності, дотримання технічних вимог, зокрема щодо якості, зручності та безпечності. Досягти цієї мети можливо за умов державної підтримки на інвестування сектору.

Слід відзначити, що в Україні на протязі кількох років діє програма компенсації 25% вартості сільгосптехніки та обладнання вітчизняного виробництва [4]. За таких умов можливо придбати вітчизну сільгосптехніку у виробника, що є акредитованим учасником програми й оплатити покупку через уповноважений банк, з компенсацією 25 % вартості.

Слід відзначити, що в умовах воєнного стану більшість підприємств не здійснює аналіз ринку, обмежуючись лише можливостями свого виробництва і намагаючись зберегти виробничі потужності та персонал. А маркетинговий підхід вимагає орієнтувати виробництво на потреби та запити споживачів.

Використання сучасних цифрових та енергоощадливих технологій надасть можливість моніторити у реальному часі стан ґрунтів, розвиток рослин, забезпечення їх мінеральними добривами. Це надасть можливість отримати конкурентні переваги. Однак слід враховувати, що користування сучасною цифровою технікою вимагає залучення спеціально підготовлених фахівців, які пройшли навчання та отримали відповідні цифрові навички.

Таким чином, в умовах що склались вітчизняним виробникам сільгосптехніки та аграріям необхідно мобілізувати свій ресурсний потенціал для розробки спільного маркетингового підходу щодо пошуку оптимального варіанту співпраці для виконання важливого завдання – забезпечення продовольчої безпеки, збереження потужностей сільськогосподарського сектору та пошуку нових логістичних шляхів для збереження та покращення своїх експортних позицій на світовому ринку та забезпечення сталого розвитку.

1. Навроцький Я. Україна втратила 13 % виробників вітчизняної сільгосптехніки від початку повномасштабної війни. 03.12.2024 URL: <https://traktorist.ua/news/ukrayina-vtratila-13-virobnikov-vitchiznyanoyi-silgosptehniki-vid-pochatku-povnomasshtabnoyi-viyni-doslidzhennya>
2. Кириченко А. Науковці підрахували втрати агросектору від повномасштабної війни: що постраждало найбільше. Економічна правда. 4 червня 2025. URL: <https://epravda.com.ua/biznes/yaka-suma-vtrat-ukrajinskogo-agroseyktoru-vid-viyni-807578/>
3. На шляху до сталого розвитку: від обізнаності до вимірювання рівня сталості. URL: <https://agroportal.ua/proyekti/na-shlyahu-do-stalogo-rozvitku-vid-obiznanosti-do-vimiryuvannya-rivnya-stalosti>
4. Зроблено в Україні: Мінекономіки відкрило приймання заявок на компенсацію 25% і 15% вартості української техніки у 2026 році. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/zrobleno-v-ukraini-minekonomiky-vidkrylo-pryimannia-zaiavok-na-kompensatsiiu-25-i-15-vartosti-ukrainskoi-tekhniky-u-2026-rotsi>





ОРДА ДАР'Я, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **НЕБИЛИЦЯ ОЛЕНА**, к.е.н, доцент,
Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця,
м. Харків

РОЛЬ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки та зростання конкуренції уваги потребує питання ефективного управління маркетинговою діяльністю підприємств.

Одним з ключових інструментів реалізації маркетингових стратегій є товарна політика, що визначає напрямки формування асортиментної пропозиції, управління товарними позиціями та адаптацією продукції до вимог ринку.

Саме товар виступає ключем взаємодії підприємства із цільовим споживачем і формує цінність, яка і забезпечує посилення конкурентних позицій на ринку [1; 3]. Тому вдосконалення товарної політики в умовах зростання конкуренції та соціальної відповідальності бізнесу є важливим науковим і практичним завданням.

Питання формування та реалізації товарної політики підприємств вивчали та досліджували науковці, такі як Л. В. Балабанова, Н. В. Бутенко, С. М. Ілляшенко, М. Портер, Ф. Котлер та інші [1-5]. У своїх роботах вони виділяли товарну політику як систему управлінських рішень щодо формування, модернізації та розвитку асортиментних пропозицій з врахуванням потреб цільової аудиторії та стратегічних цілей підприємства [2; 4].

Метою дослідження є аналіз ролі товарної політики та масштабів її впливу на конкурентоспроможність підприємства та визначення напрямів її удосконалення в системі соціально-орієнтованого управління.

Для досягнення поставленої мети варто:

- Дослідити сутність товарної політики підприємства з позиції економіки;
- Визначити ключові фактори та основні принципи формування асортименту в умовах конкуруючого середовища;
- Обґрунтувати значення в системі стратегічного маркетингу підприємства товарної політики.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах функціонування підприємств товарна політика виступає ключовим фактором та важливою складовою маркетингового управління. Вона охоплює комплекс рішень щодо формування асортиментних позицій продукції, управління якістю товарів, їх модернізації та видозмін, позиціонування та адаптації до потреб цільової аудиторії [1; 4]. Ефективна товарна політика дозволяє підприємству забезпечити відповідність пропозиції ринковому попиту та підвищити рівень задоволеності споживачів, тим самим укріпити позиції в конкурентному середовищі.





В умовах посилення конкуренції особливого значення набуває формування раціональної асортиментної структури підприємства. Асортимент продукції визначає можливості підприємства задовольняти різноманітні потреби споживачів, формувати власну ринкову нішу та забезпечувати стабільність діяльності. За визначенням Ф. Котлера, асортимент характеризується такими параметрами, як широта, глибина, насиченість та гармонійність, які повинні відповідати стратегічним цілям підприємства та ринковим умовам [3].

Одним із ключових принципів формування асортименту є орієнтація на потреби споживачів. Сучасний маркетинг передбачає створення продукції, яка максимально відповідає очікуванням цільових сегментів ринку та формує для них споживчу цінність [2]. У цьому контексті підприємства повинні постійно аналізувати поведінку споживачів, тенденції ринку та діяльність конкурентів.

Не менш важливим принципом є диференціація товарної пропозиції. В умовах насиченості ринку підприємства змушені шукати способи виділення власної продукції серед товарів конкурентів. Це може досягатися за рахунок унікальних характеристик товару, покращення якості, використання інноваційних технологій або створення екологічно безпечної продукції [5].

У сучасному бізнес-середовищі важливу роль відіграє також принцип гнучкості та адаптивності асортименту. Швидкі зміни ринкової кон'юнктури, зростання вимог споживачів та технологічні інновації змушують підприємства регулярно переглядати структуру асортименту та впроваджувати нові продукти [4].

Особливої актуальності в умовах соціально-орієнтованого управління набуває екологічна та соціальна складова товарної політики. Зростання попиту на органічну та екологічно безпечну продукцію зумовлює необхідність впровадження сталих підходів до виробництва, використання безпечних матеріалів і екологічної упаковки. Такі підходи сприяють формуванню позитивного іміджу підприємства та зміцненню довіри з боку споживачів.

Важливе значення товарна політика має і в системі стратегічного маркетингу підприємства. Вона визначає основні характеристики товарної пропозиції, які впливають на формування цінової, збутової та комунікаційної політики підприємства [3; 5]. Таким чином, саме товарна політика виступає базовим елементом маркетингової стратегії та забезпечує узгодженість усіх маркетингових рішень.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що товарна політика є одним із ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного ринкового середовища. Вона визначає напрями формування асортименту, управління якістю продукції та адаптацію товарної пропозиції до потреб споживачів.

Встановлено, що ефективна товарна політика повинна ґрунтуватися на принципах орієнтації на попит, конкурентної диференціації, гнучкості асортименту, інноваційності та економічної доцільності. Її реалізація сприяє підвищенню конкурентних позицій підприємства та забезпеченню стабільного





розвитку.

У системі соціально-орієнтованого управління важливого значення набуває інтеграція принципів сталого розвитку та екологічної відповідальності в процес формування товарної пропозиції.

Перспективи подальших досліджень. Перспективними напрямками подальших досліджень є розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення товарної політики підприємств, зокрема підприємств органічної галузі, а також дослідження впливу інноваційних та екологічних факторів на формування конкурентних переваг підприємства.

1. Балабанова Л. В., Риндіна О. А. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств. Київ : Професіонал, 2016. 336 с.
2. Бутенко Н. В. Маркетинг : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 296 с.
3. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг-менеджмент. 14-те вид. Київ : Хімджест, 2018. 720 с.
4. Ілляшенко С. М. Маркетингова товарна політика : підручник. Суми : Університетська книга, 2019. 280 с.
5. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ : Основи, 2017. 390 с.





ПАПУША МАРИНА, здобувачка вищої освіти

Науковий керівник – **ПОНОМАРЕНКО ІГОР**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри маркетингу

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

CRM-СИСТЕМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО МАРКЕТИНГУ

З середини минулого століття маркетинг змістив фокус уваги з вдосконалення товару на орієнтацію на потреби і бажання споживача, а останньою тенденцією стала побудова довгострокових відносин компанії із клієнтом. Завдяки швидкоплинному технологічному прогресу щодня з'являються нові інструменти, які допомагають ефективніше збирати цифрові дані і впроваджувати їх в роботу. Для ефективної взаємодії з покупцями, розробки персоналізованих пропозицій та покращення конкурентоспроможності підприємства доцільно впроваджувати інноваційні технології в щоденну роботу сучасного маркетолога.

CRM (Customer Relationship Management) – це програмне забезпечення, покликане автоматизувати бізнес-процеси. Така система дозволяє швидко і зручно збирати, систематизувати і аналізувати клієнтські дані, і на їх основі покращувати внутрішні процеси і підвищувати рівень обслуговування клієнтів. Розуміння функціональних можливостей і переваг CRM-систем є важливим для оцінки їхнього впливу на сучасну маркетингову діяльність.

Основою для будь-яких маркетингових рішень є дані і саме їх повнота та релевантність в багатьох випадках є визначальною для успіху кампанії. Система управління відносинами з клієнтами зберігає найрізноманітніші деталі попередньої взаємодії з клієнтами: коли були зроблені замовлення, що і скільки придбано, який середній чек, вся контактна інформація і навіть попередні способи залучення. Проаналізувавши наявну інформацію маркетолог може на її основі сформулювати персоналізоване повідомлення, яке зацікавить конкретного клієнта [1]. Подібний контент демонструє значно кращу статистику виконання цільових дій, аніж масові розсилки. Вони підвищують залученість і зацікавленість споживача у вашій пропозиції. Це допомагає зміцнювати зв'язки з покупцями і формувати довгострокові відносини, в яких клієнт розуміє свою значимість і довіряє компанії.

Окрім формування персоналізованих листів, систематизована інформація, отримана із програмного забезпечення, допоможе сегментувати клієнтів завдяки аналізу вподобань і особистих даних. Якщо індивідуальне повідомлення може містити, наприклад, нагадування про покинутий кошик, то в даному випадку листи будуть мати більш масовий характер, але враховуватимуть специфіку кожної групи. Це значно скоротить витрати на нерелевантні повідомлення.

Шлях клієнта також може бути оптимізований завдяки описаному інструменту. Дані про взаємодію і відгуки клієнтів сформують ключові точки контакту і місця, в яких взаємодія недосконала (покупець не дійшов до





виконання цільової дії через незручний інтерфейс, недостатню інформацію про товар тощо) [2]. Таким чином недосконалості будуть виправлені, а покупці отримають позитивний досвід роботи з компанією.

Для прийняття обґрунтованих рішень в маркетинговій команді, кожен учасник повинен мати доступ до централізованих актуальних даних. CRM-системи упорядковують відомості з різних джерел, формуючи повну картину ринкового становища, ефективності проведених кампаній і клієнтського досвіду. В результаті отримання аналітики в режимі реального часу досягається узгодженість внутрішніх процесів підприємства та підвищується можливість своєчасного коригування маркетингових рішень. В світі, що постійно змінюється, швидка реакція може стати суттєвою перевагою серед інших компаній.

Сучасні споживачі все більше надають перевагу спілкуванню в Інтернеті перед дзвінками по телефону [3]. Зручніше звернутись по допомогу написавши на електронну пошту або в соціальні мережі. CRM-система зможе гарантувати, що жоден запит не буде втрачено, тому що кожне повідомлення буде зареєстроване в системі. Час відповіді на подібні запити буде зменшено – підготуйте кілька шаблонів електронних листів, що відповідатимуть найбільш затребуваним питанням від клієнтів. Чим менше час очікування і розгляду скарги чи звернення, тим більша ймовірність, що клієнт залишиться задоволений сервісом.

Прогнозування поведінки споживачів спрямовує зусилля компанії в потрібному напрямку. На основі систематизованих даних маркетологи аналізують тенденції у споживанні, вподобаннях покупців і реалізують стратегію відповідно до бажань клієнтів. Якщо не враховувати поведінкові і мотиваційні зміни, компанія може втратити довіру зацікавленість споживача до продукту. Натомість актуальний товар, що враховує всі тренди бути мати успіх серед споживачів і точно підвищить їхню лояльність до бренду, який готовий підлаштовуватись під клієнтів.

Отже, в епоху цифровізації для покращення клієнтського сервісу впровадження в роботу маркетолога CRM-системи є необхідною умовою успіху. CRM-система забезпечує збір, систематизацію і аналіз значних обсягів даних, які без її використання були б загублені або не враховані в роботі. Завдяки програмному забезпеченню сучасні маркетологи можуть ефективно персоналізувати повідомлення, аналізувати і покращувати кожен крок клієнта на шляху до покупки, оптимізувати роботу всередині компанії, прогнозувати поведінку споживачів, пришвидшувати час реакції на запити.

1. Nwabekee U. S., Abdul-Azeez O. Y., Agu E. E., Ijomah T. I. Digital transformation in marketing strategies: The role of data analytics and CRM tools. *International Journal of Frontline Research in Science and Technology*. 2024. Vol. 3, № 2. С. 55–72. DOI: <https://doi.org/10.56355/ijfrst.2024.3.2.0047>.
2. The Role of CRM in Modern Marketing: Beyond Sales Support. Omnitask Consulting. URL: <https://www.omnitask.com/the-role-of-crm-in-modern-marketing/>
3. How to use CRM to improve the Customer Experience. SuperOffice. URL: <https://www.superoffice.com/blog/crm-customer-experience/>





ПАЩЕНКО ДАНІЛ, здобувач вищої освіти,
Науковий керівник – **СТАМАТ ВІКТОРІЯ**, к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

ВПЛИВ ВІДГУКІВ ТА РЕЙТИНГІВ НА РІШЕННЯ ПРО ПОКУПКУ

В умовах стрімкої цифровізації економіки агропромислового комплексу України, де споживачі все частіше звертаються до онлайн-платформ для вибору сільськогосподарської продукції, таких як насіння, добрива чи харчові товари, вплив відгуків та рейтингів на рішення про покупку набуває стратегічного значення. Цей процес пов'язаний з еволюцією поведінки споживачів, де персоналізація та екологічне мислення стають домінуючими тенденціями, формуючи попит на якісну агропродукцію. Задоволеність покупкою веде до рекомендацій, які функціонують як безкоштовна реклама, зменшуючи ризик для потенційних клієнтів і сприяючи лояльності. У контексті аграрного сектору, де продукти часто мають сезонний характер і залежать від якості ґрунтів та технологій, такі рекомендації дозволяють споживачам уникнути помилок, пов'язаних з невизначеністю. Дослідження показують, що тільки повністю задоволені покупці генерують позитивні рекомендації, які впливають на рішення інших, особливо в сегменті органічної продукції, де довіра до джерел інформації є критичною. Зокрема, тенденції до персоналізації та екологічного мислення посилюють роль рекомендацій, оскільки споживачі шукають підтвердження цінності товару через досвід інших, що безпосередньо впливає на їхню готовність до покупки [1].

Культурні особливості українського ринку посилюють роль електронного word-of-mouth (eWOM) у процесі прийняття рішень. Споживачі в Україні, на відміну від інших культур, демонструють вищий рівень уникнення невизначеності, що робить відгуки та рейтинги ключовими інструментами для оцінки ризику, особливо при покупках дорогих або високоризикових товарів, таких як сільськогосподарська техніка чи сировина. Українські споживачі довіряють сайтам за об'єктивність, різноманітність думок, відсутність зв'язків з продавцями, експертність, репутацію та оновлення. Скептицизм до позитивних відгуків проявляється в фокусі на негативних після початкового сканування, де вони перевіряють деталі, такі як доставка чи якість, і відкидають нерелевантні скарги. В агропромисловому контексті це означає, що відгуки про екологічну чистоту продукції чи ефективність добрив можуть радикально змінити ринкові позиції виробників, сприяючи конкурентоспроможності на внутрішньому ринку, де споживачі фокусуються на об'єктивних фактах, таких як технічні специфікації, переваги та недоліки [2].

Емпіричні дані підтверджують, що онлайн-відгуки та рейтинги (наприклад, у формі зірочок) є домінуючими чинниками в зменшенні ризику для споживачів на українському ринку. Опитування 321 респондентів показало, що всі учасники консультують онлайн-відгуки принаймні іноді перед





покупкою, з більшістю роблячи це завжди, і відгуки входять до топ-трьох методів дослідження перед покупкою поряд з пошуковими системами та платформами на кшталт Rozetka.com.ua чи Prom.ua. Онлайн-відгуки займають четверте місце за важливістю серед атрибутів покупок, після навігації сайту, наявності товару та безпеки, що посилюється воєнним контекстом. Позитивні відгуки значно впливають на рішення: 81,6% ймовірно напишуть позитивний, якщо бізнес перевершить очікування, і 71,7%, якщо негативний досвід перетвориться на позитивний. Мотивація включає підтримку нових бізнесів або тих з незаслужено низькими рейтингами, пов'язану з воєнною емпатією до локальних підприємств. Чинники корпоративної соціальної відповідальності, такі як екологічність та підтримка під час війни, підвищують ймовірність позитивних відгуків. Бізнеси, які просять відгуки, роблять це у 72,9% випадків за останні 12 місяців, з 63,9% респондентів реагуючи, і 39,6% роблячи це більше половини разів. Переважні методи запиту: особисто, email, соціальні мережі. Відповіді бізнесів на відгуки: 100% ймовірно використовуватимуть бізнеси, що відповідають, з 43,3% віддаючи перевагу відповідям тільки на негативні (проти 19,4% на позитивні). Елементи, що переконують у відгуках: ім'я рецензента, відповідь бізнесу, фото/відео, високий рейтинг. Мінімальний прийнятний середній рейтинг: 3.5 зірки; 29,6% очікують 4.5+; 15,6% вважають рейтинг нерелевантним. Кількість відгуків впливає на дохід більше, ніж рейтинги; наприклад, вища кількість корелює з 54% збільшенням доходу, а топ-виконавці мають 82% більше. Позитивні відгуки підвищують продажі (наприклад, 5-9% на зірку в ресторанах), тоді як негативні відлякують клієнтів. Довіра: 44,5% довіряють відгукам як рекомендаціям друзів/сім'ї; 30,8% як професійним рецензіям. Негативні відгуки поширюються більше і сильніше відлякують покупки, але бізнеси, що відповідають на негативні, на 45% ймовірніше залучають клієнтів. Споживачі менш схильні писати негативні через економічний вплив війни на бізнеси, що призводить до переважання позитивних. 62% не підтримують цензуру брендів; фальшиві відгуки підривають довіру до всіх. Підозрілі елементи: надто позитивні (71,6%), подібний контент (62%), анонімність (32,7%), невизначеність/відсутність деталей (28,7%). Детальні, іменовані, реагуючі відгуки з візуалами вважаються автентичними. У високоризикових покупках, таких як агропродукція в умовах воєнних перебоїв, відгуки критичні для інформованих рішень, переважаючи рекламу. Корпоративна соціальна відповідальність посилює довіру в таких сценаріях. Бізнесам рекомендується реагувати на всі відгуки, уникати фальшивок/цензури; висока кількість відгуків і 4.2-4.5 зірки оптимальні для впливу. Використання особистих запитів і просування корпоративної соціальної відповідальності сприяє лояльності на високоризикових ринках [3].

Розуміння цих динамік дозволяє аграрним підприємствам адаптуватися до змін, впроваджуючи інструменти для збору та аналізу відгуків, що сприяє формуванню лояльності. У контексті агропромислового комплексу, де економічна ситуація в країні та законодавче регулювання впливають на





виробництво, фокус на рекомендаціях як формі соціального доказу стає інструментом для подолання конкуренції. Це не тільки зменшує ризик для споживачів, але й забезпечує сталість виробництва, задовольняючи потреби населення в якісній продукції. Отже, вплив відгуків та рейтингів є інтегральним елементом управління в аграрній сфері, що вимагає комплексного підходу для досягнення конкурентних переваг.

1. Стамат В. М., Зозуля О. В. Особливості дослідження поведінки споживачів. *Сучасна наука: інновації та перспективи*: матеріали Міжнародної мультидисциплінарної науково-практичної інтернет-конференції (м. Київ, 6-7 квітня 2023 року). Київ: Київський інститут залізничного транспорту Державного університету інфраструктури та технологій, 2023. С. 402-404. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/16702>
2. Pentina I., Basmanova O., Zhang L., Ukis Y. Exploring the Role of Culture in eWOM Adoption. *MIS Review*. Vol.20. #2. 2015. URL: <https://www.utoledo.edu/business/faculty/docs/ipentina/pub33.pdf>
3. Berezina E., Ciftci O., Cobanoglu C. The impact of online reviews on consumer decision-making: A survey in the Ukrainian market. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/378676057_THE_IMPACT_OF_ONLINE_REVIEWS_ON_CONSUMER_DECISION-MAKING_A_SURVEY_IN_THE_UKRAINIAN_MARKET





ПЕРЕРВА ПЕТРО, д.е.н., проф., професор кафедри економіки бізнесу
КОБЄЛЄВ ІВАН, здобувач вищої освіти
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

ЦИФРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Цифровізація економіки та суспільства зумовила докорінні зміни у сфері маркетингу [1, 7]. Традиційні інструменти поступово поступаються місцем цифровим технологіям, які забезпечують інтеграцію даних, автоматизацію процесів та персоналізацію взаємодії зі споживачами [2, 9]. У сучасних умовах конкурентного середовища цифрове забезпечення маркетингових технологій стає ключовим чинником ефективності бізнесу, адже дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни ринку, оптимізувати витрати та формувати довгострокові стратегії розвитку [3, 5].

Метою доповіді є дослідження сутності та ефективності цифрового забезпечення маркетингових технологій, визначення його переваг та обмежень, а також окреслення перспектив розвитку у контексті глобальної цифрової трансформації.

Цифровий маркетинг визначається як комплекс інструментів та технологій, що використовують цифрові канали комунікації для просування товарів і послуг. Його ключовими характеристиками є: інтерактивність та двостороння комунікація зі споживачем; використання великих масивів даних (Big Data) для аналізу поведінки клієнтів; персоналізація пропозицій; можливість точного вимірювання ефективності кампаній.

Цифрове забезпечення маркетингових технологій охоплює програмні рішення, платформи та інструменти, що дозволяють здійснювати збір, обробку та використання даних для прийняття управлінських рішень [4, 10].

Аналітика даних (Big Data, BI-платформи) – забезпечує прогнозування ринкових тенденцій, сегментацію споживачів та моделювання сценаріїв розвитку. CRM-системи – дозволяють управляти взаємовідносинами з клієнтами, формувати індивідуальні пропозиції та підвищувати лояльність. ERP-рішення – інтегрують маркетингові, фінансові та виробничі процеси, створюючи єдину інформаційну базу. Автоматизація маркетингу (Marketing Automation) – забезпечує ефективне управління кампаніями, розсилками та контентом. Цифровий контент та соціальні медіа – формують імідж бренду, забезпечують комунікацію зі споживачами та створюють додану цінність.

Цифрове забезпечення маркетингових технологій дозволяє підприємствам: скорочувати витрати на комунікацію та просування; підвищувати точність прогнозування попиту; забезпечувати персоналізовану взаємодію зі споживачами; інтегрувати маркетингові процеси з фінансовими та виробничими; формувати довгострокову конкурентну перевагу.

Прикладом є використання систем аналітики для визначення оптимальної ціни продукту, що враховує як витрати, так і очікування споживачів. У сфері електронної комерції CRM-системи дозволяють формувати індивідуальні





пропозиції, що підвищують конверсію та рівень задоволеності клієнтів.

Ефективність цифрового забезпечення маркетингових технологій проявляється у таких вимірах. Фінансовий результат – зростання прибутковості завдяки оптимізації витрат та підвищенню ефективності кампаній. Ринкова позиція – можливість швидко реагувати на зміни попиту та пропонувати конкурентні рішення. Інноваційність – стимулювання впровадження нових технологій та бізнес-моделей. Організаційна синергія – інтеграція маркетингу з іншими функціональними сферами підприємства.

Для обґрунтування ролі цифрового забезпечення маркетингових технологій важливо здійснити порівняльний аналіз традиційних та цифрових інструментів. Такий підхід дозволяє виявити ключові відмінності у каналах комунікації, методах вимірювання ефективності, рівні гнучкості та витратах. Без зіставлення неможливо об'єктивно оцінити, наскільки цифрові технології забезпечують переваги у сучасному конкурентному середовищі та чи виправдовують вони інвестиції у їх впровадження (табл.1).

Таблиця 1 - Порівняння критеріїв ефективності традиційних та цифрових технологій забезпечення маркетингової діяльності на підприємстві

Критерій	Традиційні технології	Цифрові технології
Канали комунікації	Телебачення, друковані ЗМІ	Соціальні мережі, онлайн-платформи
Вимірювання ефективності	Обмежене, ретроспективне	Точне, у реальному часі
Орієнтація	Масова аудиторія	Персоналізована взаємодія
Гнучкість	Низька	Висока
Витрати	Високі	Оптимізовані

Джерело: авторська розробка

Порівняння свідчить, що традиційні маркетингові технології мають обмежені можливості щодо гнучкості та точності оцінки результатів, орієнтуючись переважно на масову аудиторію та використовуючи дорогі канали комунікації. Цифрові технології, навпаки, забезпечують персоналізовану взаємодію зі споживачами, дозволяють вимірювати ефективність у реальному часі та оптимізувати витрати. Вони створюють умови для швидкої адаптації до змін ринкового середовища, що є критично важливим у сучасній економіці.

Додатково слід зазначити, що цифрові інструменти сприяють формуванню довгострокових відносин зі споживачами, адже персоналізовані пропозиції підвищують рівень лояльності та довіри до бренду. Важливим є й те, що цифрові технології дозволяють підприємствам здійснювати багатоканальну комунікацію, інтегруючи соціальні мережі, мобільні додатки та онлайн-платформи в єдину систему маркетингу. Це забезпечує комплексний підхід до управління взаємодією з клієнтами та підвищує ефективність просування продукції. Крім того, цифрові рішення відкривають можливості для використання штучного інтелекту та машинного навчання, що значно





розширює потенціал аналітики та прогнозування. Таким чином, цифрове забезпечення маркетингових технологій не лише підвищує ефективність комунікацій, а й формує нову парадигму стратегічного управління підприємством. Цифрові технології забезпечують більш високу гнучкість, точність та ефективність у порівнянні з традиційними методами, що робить їх ключовим інструментом сучасного маркетингу.

Попри очевидні переваги, цифрове забезпечення маркетингових технологій має низку викликів: необхідність значних інвестицій у програмні рішення та інфраструктуру; потреба у високій кваліфікації персоналу; ризики, пов'язані з кібербезпекою та захистом даних; швидке моральне старіння технологій; складність інтеграції різних систем у єдине інформаційне середовище.

1. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) Economic problems of Intellectual Property // 9-th International scientific Conference "Balance and Challenges". Miskolc-Lillafüred. 2015. S. 113-124.
2. Pererva P., Gutsan O., Diachenko T. (2017) Motivation of personnel on machine-building enterprise // Balance and Challenges, Miskolc-Lillafüred. Miskolc : Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. O. 100-106.
3. Nagy S., Pererva P.G. Compliance principles // Universum View 9. Economics and management: conference materials. Vinnytsia: NilanLTD, 2018. P. 89-96.
4. Перерва П. Г., Кобелєва Т. О., Романчик Т. В. Комплаєнс як фактор інноваційного розвитку підприємства. Інформація та знання в системі управління інноваційним розвитком : монографія. Розд. 5.2 / заг. ред. Ю.С.Шипуліна. Суми : Триторія, 2018. С. 205–220.
5. Petro Pererva, Oleksandr Hutsan, Valerii Kobieliiev, Andrii Kosenko and Volodymyr Kuchynskyi (2018). Evaluating elasticity of costs for employee motivation at the industrial enterprises. Problems and Perspectives in Management, № 16(1), С. 124-132. DOI: [10.21511/ppm.16\(1\).2018.12](https://doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.12)
6. Перерва, П.Г. Інноваційні технології реструктуризації промислового підприємства. Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу: збірник тез доповідей VIII Міжнар. науково-практ. конф., 25-26 вересня 2014 р. Суми: ТОВ "ДД "Папірус", 2014. С. 119-121.
7. Pererva, P., Besprozvannykh, O., Tiutlikova, V., Kovalova, V., Kudina, O., & Dorokhov, O. (2019). Improvement of the Method for Selecting Innovation Projects on the Platform of Innovative Supermarket. TEM Journal, 8(2), 454-461. <https://doi.org/10.18421/TEM82-19>
8. Перерва П.Г., Кобелєва Т.О., Ткачова Н.П. Формування кон'юнктури ринку електротехнічної продукції // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» : зб. наук. праць. Сер. : Проблеми економіки та управління. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 815. С. 118-125
9. Плаксієнко В.Я., Яловега Л.В., Лега О.В., Прийдак Т.Б., Мокієнко Т.В., Канцедаль Н.А. Управлінський облік: навч. посібник [для студ. вищих навч. закл.] / за ред. В. Я. Плаксієнка. Полтава : ПП «Астрія», 2018. 250 с.
10. Перерва П.Г. Підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах синергетичного бенчмаркінгу // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» : зб. наук. пр. Сер. : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 819. С. 167–174.





ПЕТЛЮВАНА СОФІЯ, здобувач вищої освіти

Науковий керівник - **ШУРПЕНКОВА РУСЛАНА**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри маркетингу

Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

МАРКЕТИНГОВЕ ПЛАНУВАННЯ, ОРГАНІЗАЦІЯ І КОНТРОЛЬ У СИСТЕМІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У сучасних швидкозмінних ринкових тенденціях важлива ефективна та впорядкована організація маркетингової діяльності компанії. Система маркетингу, що включає планування, організацію та контроль, забезпечує відповідність стратегічних цілей компанії реальним ринковим можливостям та поведінці споживачів.

Важливим компонентом ефективного управління компанією є продумана маркетингова діяльність, яка дозволяє компанії краще орієнтуватися в потребах ринку та поведінці споживачів. Вона включає комплекс взаємопов'язаних процесів, серед яких особливе місце займають маркетингове планування, організація та контроль. Саме ці елементи забезпечують комплексний підхід до управління маркетингом, сприяють реалізації цілей компанії та підвищують її конкурентні позиції на ринку.

Маркетингове планування включає аналіз ринку, визначення цільових сегментів, виявлення конкурентних переваг та розробку рекламних стратегій товарів і послуг. Цей процес покликаний виділити основні напрямки діяльності компанії, що допомагає знизити ризики та раціонально розподілити ресурси компанії. Планування включає як стратегічні, так і тактичні аспекти, які дозволяють компанії адаптуватися та залишатися гнучкою в умовах зміни зовнішнього середовища.

Безперервне дослідження ринку відіграє важливу роль у маркетинговій діяльності компанії. Це дозволяє отримувати найактуальнішу інформацію про потреби споживачів, зміни попиту та дії конкурентів. В результаті компанія може своєчасно коригувати свої маркетингові рішення та вибирати найефективніші способи рекламування товарів і послуг. Проведення маркетингових досліджень допомагає краще зрозуміти ринкову ситуацію та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

Організація маркетингової діяльності включає створення ефективної структури управління, чіткий розподіл завдань між відділами та налагодження внутрішньої комунікації. Необхідно забезпечити координацію маркетингових операцій з фінансовими процесами, виробництвом та логістикою, що дозволяє повноцінно реалізувати маркетингову стратегію та раціонально використовувати капітал компанії [1].

Крім того, важливим фактором успішної маркетингової діяльності є використання сучасних методів та інструментів управління. Компанії можуть використовувати різні засоби комунікації зі споживачами, аналізувати результати своєї діяльності та вдосконалювати свої маркетингові стратегії. Це





допомагає підвищити ефективність компанії, зміцнити її ринкові позиції та сформувати довгострокові відносини з клієнтами.

Контроль маркетингової діяльності включає перевірку та оцінку ефективності впроваджених стратегій, аналіз основних результатів діяльності компанії, своєчасне виявлення відхилень та внесення необхідних коригувань до планів. Поступове впровадження контролю дозволяє компанії адаптуватися до змін уподобань споживачів та ринкової ситуації, забезпечити стабільний розвиток та підвищити рівень конкурентоспроможності. Крім того, контроль допомагає своєчасно виявляти недоліки в маркетинговій діяльності та знаходити шляхи їх усунення. Це сприяє підвищенню ефективності управління компанією та досягненню запланованих результатів. У сучасних економічних умовах використання цифрових технологій у маркетинговій діяльності є дуже важливим для ефективного управління компанією. Цифровий маркетинг допомагає компаніям швидко реагувати на зміни ринку, встановлювати контакт зі споживачами та покращувати результати маркетингової діяльності. Використання інтернет-платформ, соціальних мереж та аналітичних інструментів дозволяє отримувати інформацію про поведінку споживачів, їхні потреби та вподобання. В результаті компанії можуть точніше визначати цільову аудиторію, формувати персоналізовані пропозиції та підвищувати ефективність реклами товарів і послуг [2].

Крім того, цифрові технології спрощують процес контролю маркетингової діяльності. За допомогою аналітичних систем компанії можуть контролювати ефективність рекламних кампаній, аналізувати інтерес споживачів та оцінювати ефективність використання маркетингових ресурсів. Це дозволяє їм своєчасно коригувати маркетингові стратегії та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Таким чином, використання цифрових інструментів у маркетинговій діяльності сприяє підвищенню ефективності управління компанією, зміцненню її конкурентних позицій на ринку та формуванню довгострокових відносин з клієнтами [3].

Таким чином, планування, організація та контроль маркетингу є основними складовими ефективної системи управління компанією. Їх взаємодія допомагає досягати стратегічних цілей, підвищувати ефективність маркетингової діяльності та формувати надійні відносини зі споживачами в умовах жорсткої конкуренції. В результаті компанія може ефективніше реагувати на зміни ринку та забезпечувати сталий розвиток.

1. Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України : кол. монографія / за ред.: Н. В. Якименко-Терещенко, Д. В. Райко, О. О. Носирєва. Харків : НТУ "ХПІ", 2026. 960 с. doi: 10.20998/978-617-05-0580-4.
2. Кундря-Висоцька О.П., Шурпенкова Р.К., Вагнер І.М. Вектори розвитку сучасної маркетингової політики підприємства. Економічний простір. 2025.№205. <https://doi.org/10.30838/EP.205.111-118>.
3. Марчук О.О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент управління DOI: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/43.pdf





ПЕКЛУН ОЛЕКСІЙ, аспірант,
Науковий керівник - **САЄНСУС МАРІЯ**, д.е.н., доцент,
завідувач кафедри маркетингу та міжнародної логістики
Одеський національний економічний університет, м. Одеса

МАРКЕТИНГ У СИСТЕМІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

Цифровізація бізнес-процесів виступає стратегічним пріоритетом для сучасних підприємств. Маркетинг, будучи ключовим бізнес-процесом, зазнає найдинамічніших змін та виступає драйвером цифрових перетворень. Аналіз показує, що 82% українських підприємств активно впроваджують цифрові маркетингові технології. Водночас лише 31% змогли інтегрувати їх у загальну систему управління бізнес-процесами [1]. Метою дослідження виступає обґрунтування підходів щодо інтеграції маркетингу в систему цифрової трансформації бізнес-процесів підприємства.

Методологічну базу становлять процесний підхід до управління підприємством, концепція цифрової трансформації та методи системного аналізу. Емпіричну базу складають результати опитування 180 підприємств малого та середнього бізнесу України, проведеного в лютому-березні 2024 р. Додатково проаналізовано кейси впровадження цифрових маркетингових платформ на 25 підприємствах різних галузей. Використано також експертне оцінювання ефективності цифровізації маркетингових процесів.

У результаті дослідження виявлено п'ять ключових напрямів цифрової трансформації маркетингу як бізнес-процесу. Перший напрям - автоматизація маркетингових процесів через CRM-системи та платформи маркетингової автоматизації. Це дозволяє скоротити час на виконання рутинних операцій на 45-60% [2]. Другий - використання технологій штучного інтелекту та машинного навчання для персоналізації комунікацій та прогнозової аналітики, що підвищує конверсію на 28-35%. Третій напрям полягає у впровадженні омніканальних рішень, які забезпечують безшовну взаємодію зі споживачами на всіх точках контакту [3].

Четвертим напрямом виступає трансформація маркетингу у data-driven бізнес-процес завдяки цифровим аналітичним інструментам. Впровадження систем веб-аналітики, аналізу поведінки користувачів та A/B-тестування дозволяє оптимізувати маркетингові кампанії в режимі реального часу. Це підвищує ROI маркетингових інвестицій на 40-55% [4]. П'ятий напрям - інтеграція маркетингових систем з іншими бізнес-процесами (продажу, виробництва, логістики) через API та цифрові платформи, що створює єдиний інформаційний простір підприємства.

Дослідження виявило ключові виклики цифрової трансформації маркетингових бізнес-процесів в українських реаліях. До них належать дефіцит IT-фахівців та маркетингологів з компетенціями в цифрових технологіях, обмеженість фінансових ресурсів, проблеми інтеграції різних систем. Окремо





слід відзначити необхідність зміни організаційної культури. В умовах воєнного стану підприємства активно використовують цифровий маркетинг для комунікації про підтримку армії та адаптацію до нових умов роботи, що формує специфічний український досвід цифровізації [5].

У роботі запропоновано поетапну модель інтеграції маркетингу в систему цифрової трансформації бізнес-процесів. Перший етап - аудит поточного рівня цифровізації маркетингових процесів. Другий - визначення пріоритетних напрямів автоматизації. Третій етап передбачає вибір та впровадження цифрових інструментів. Четвертий - інтеграцію маркетингових систем з іншими бізнес-процесами. П'ятий етап - навчання персоналу та зміну процесів. Практична значущість полягає у можливості підвищення ефективності маркетингу на 35-50% при одночасному скороченні операційних витрат на 25-30%. Перспективи досліджень пов'язані з розробкою метрик оцінки зрілості цифровізації маркетингових процесів та методів інтеграції маркетингової аналітики в систему управлінського обліку підприємства.

1. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Цифровий маркетинг у системі бізнес-процесів підприємства. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. Т. 7, № 3. С. 6-18. URL: <https://doi.org/10.15276/mdt.7.3.2023.1>
2. Окландер М. А., Романенко О. О., Яшкіна О. І. Автоматизація маркетингових процесів: інструменти та ефективність. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 95-101. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-16>
3. Карпенко Н. В., Ткаченко О. П. Омніканальний маркетинг: цифрові технології та інтеграція каналів комунікацій. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. № 6 (1). С. 234-240. URL: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6\(1\)-37](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6(1)-37)
4. Лебеденко М. С. Data-driven маркетинг: аналітичні інструменти та оптимізація рішень. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 231-238. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-231-238>
5. Kumar V., Sharma A., Gupta S. Digital transformation of marketing: Opportunities, challenges, and research directions. *International Journal of Information Management*. 2023. Vol. 73. Article 102687. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102687>





ПОНОМАРЕНКО ДМИТРО, здобувач вищої освіти
Міжнародний університет бізнесу і права, м. Миколаїв
Науковий керівник – **ПОНОМАРЕНКО ІГОР**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри маркетингу
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

АІ-СЛОП ТА КРИЗА АВТЕНТИЧНОСТІ КОНТЕНТУ

Генеративний штучний інтелект набув значного розповсюдження у багатьох видах економічної діяльності, включаючи маркетингову сферу. Особливої популярності генерування та розміщення тематичного контенту набуло у соціальних мережах, що дозволило брендам істотно посилити частоту взаємодії з цільовою аудиторією. Поряд з перевагами, генеративний штучний інтелект породив у маркетинговій сфері АІ-слоп – сукупність масово створеного цифрового контенту, який згенерований алгоритмами на основі технічно обґрунтованих характеристик, проте характеризується відсутністю глибокого змістовного навантаження, низьким рівнем оригінальності та недостатньою цінністю для цільової аудиторії [1]. Зазначений тип контенту розглядається як низькоякісний з позиції культурної цінності, оскільки створюється та використовується без належного осмислення та редакційного контролю.

Виведення у листопаді 2022 р. ChatGPT на ринок сприяло автоматизації багатьох процесів, включаючи створення тематичних текстових матеріалів. Поступовий розвиток сервісів штучного інтелекту (ChatGPT, Gemini, Grok, Perplexity, Claude тощо) сформував у різних груп споживачів уявлення про істотне спрощення створення різноманітного контенту (текст, фото, відео), що відобразилось на маркетинговій сфері. При виробництві контенту велика кількість брендів переорієнтувалась з висококваліфікованих та високооплачуваних фахівців на сервіси штучного інтелекту, які дозволяють генерувати тематичні матеріали майже миттєво без необхідності залучення значних грошових коштів. Застосування LLM-інструментів призвело до лавиноподібного зростання різноманітного тематичного контенту, що в підсумку призводить до деградації якості цифрового середовища. Алгоритми пошукових систем та соціальні мережі переповнені однотипним контентом, а користувачі формують негативне ставлення та втрачають інтерес до великої кількості згенерованих неунікальних текстів, фото та відео матеріалів.

Значне розповсюдження АІ-слопу набуває загрозливих розмірів та поступово призводить до розповсюдження кризових явищ у сфері цифрового маркетингу. Доступність та безконтрольне використання у маркетинговій сфері алгоритмів генеративного штучного інтелекту негативно впливає на автентичність цифрового контенту. Сучасні користувачі втрачають можливість ідентифікувати контент як продукт творчості конкретних людей, що мають певний унікальний досвід, власну точку зору, здібності та талант. Відповідно, формується цифрове середовище автоматизованого контенту і зникає достатній





рівень довіри між користувачами та брендами.

Споживачі у багатьох випадках навчилися розпізнавати згенерований сервісами штучного інтелекту контент, особливо ідеальні зображення та синтетичні відео-ролики. Технічно досконалий контент не володіє людиноподібністю, що на початку його впровадження викликало інтерес у багатьох користувачів. Проте, з часом масовість розповсюдження даного типу контенту у соціальних медіа призвело до втрати інтересу та роздратування у значної чисельності користувачів. З психологічної точки зору дане явище призвело до зростання тривоги у підписників, що негативно впливає на лояльність до відповідних брендів та створює проблеми щодо формування ефективних довгострокових комунікацій.

Масове використання LLM-моделей та однотипних промптів призвели до кризи автентичності контенту, що сприяло прогресуванню втрати брендової диференціації у цифровому просторі. Компанії поступово почали втрачати унікальний фірмовий стиль, який міститься у створеному контенті, відповідно користувачі постійно стикаються з важкорозпізнаваними матеріалами, які майже не можливо асоціювати з конкретним брендом. У висококонкурентному цифровому середовищі однотипність багатьох брендів є неприпустимою, оскільки цільова аудиторія розглядає їх як безликі компанії без унікальних маркетингових стратегій. Відсутність мотивів для формування лояльності до відповідного бренду внаслідок AI-слоп істотно знижує ефективність формування довгострокових маркетингових комунікацій та підриває основи забезпечення впізнаваності компанії серед цільової аудиторії [2].

Усвідомлюючи проблеми генерування контенту штучним інтелектом, пошукові системи та платформи соціальних медіа запроваджують ідентифікатори AI-слопу. Внаслідок запровадження жорстких обмежень щодо масового застосування згенерованого контенту, компанії ризикують істотно втратити позиції у пошуковій видачі. Відповідно SEO зазначених компаній буде втрачати ефективність, а користувачі отримають рекомендації відвідувати онлайн-ресурси з природнім контентом.

Отже, перед сучасними компаніями постає важливе завдання щодо формування ефективних маркетингових стратегій, які поєднують використання традиційних підходів та алгоритмів штучного інтелекту. Доцільність застосування генеративного штучного інтелекту у розумних межах є виправданою та економічною доцільною, проте вимагає дотримання науково обґрунтованих підходів.

1. Ansari, S. (2025). AI Slop and Data Pollution in the Age of Generative AI: Strategic Risks, Economic Consequences, and Governance Pathways for Business, Management, and the Creative Industries. Economic Consequences, and Governance Pathways for Business, Management, and the Creative Industries (October 23, 2025).
2. Strowel, A. (2025). The risks of AI slop and AI model collapse, and why it is essential to adequately feed the next Generative AI models and to remunerate creators through a dual right system. Pin Code, 2425(4-5), 46-54.





ПОНОМАРЕНКО ІГОР, к.е.н, доцент,
доцент кафедри маркетингу
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ВІРТУАЛЬНІ ІНФЛЮЕНСЕРИ ЯК МАРКЕТИНГОВИЙ ІНСТРУМЕНТ

Цифрове середовище динамічно розвивається за рахунок таких технологій як штучний інтелект, комп'ютерна графіка, хмарні обчислення тощо. Маркетингова сфера тяжіє до активного запровадження передових підходів з метою забезпечення високого рівня конкурентоспроможності компаній, відповідно інноваційні цифрові технології на постійній основі запроваджуються для забезпечення ефективних комунікацій з цільовою аудиторією. Для взаємодії з представниками сучасних поколінь Y, Z та Альфа в першу чергу використовуються соціальні медіа, які дозволяють налагоджувати комунікацій на щоденній основі з використанням релевантного контенту. Поряд з цим, цільова аудиторія формує значний попит на взаємодію з лідерами думок, які мають певний рівень популярності у специфічних нішах (актори, зірки, фахівці, тренери, моделі та ін). Блогерська діяльність стала популярною з 1990-х років, а в XXI столітті за рахунок охоплення переважної чисельності населення країн світу набула масштабного розповсюдження. Лідери думок характеризуються різним параметрами (стать, вік, місце проживання, інтереси тощо) та мають певний унікальний стиль взаємодії з цільовою аудиторією.

Поряд з цим, в умовах цифровізації поступово набирають популярності віртуальні інфлюенсери – цифрові персонажі, які представлені у вигляді згенерованих на основі штучного інтелекту та комп'ютерної графіки персонажів. Цифрові лідери думок можуть існувати переважно в онлайн середовищі, взаємодіючи з користувачами завдяки різноманітним гаджетам (смартфони, ноутбуки, планшети тощо).

Віртуальні інфлюенсери характеризуються наявністю унікальних особистісних рис: імені, біографії, системи цінностей, естетичних уподобань та комунікаційного стилю. Зазначені характеристики формують у цільовій аудиторії ілюзію взаємодії з персонажем, що володіє рисами «живої» особистості. Слід відмітити, що певні віртуальні інфлюенсери зовні дуже схожі на реальних людей (Lil Miquela, Aitana Lopez, Imma), в той же час є аніме-подібні персонажі (Hatsune Miku, Kasane Teto), людиноподібні тварини (Guggimon, Janky) та ін. [1].

Використання віртуальних інфлюенсерів у маркетингових стратегіях брендів дозволяє отримати ряд переваг, проте пов'язано з певними особливостями та обмеженнями. Цифрові лідери думок більш ефективно взаємодіють з цільовою аудиторією в Інтернеті та характеризуються більш високим рівнем залучення. Це пов'язано з відносною інноваційністю представлених інфлюенсерів та наявністю ряду цифрових характеристик, які досягаються завдяки сучасній комп'ютерній графіці та інтеграції штучного інтелекту. Алгоритми у відповідності із трендами корегують основні





характеристики відповідного віртуального інфлюенсера.

Також значна кількість цифрових лідерів думок є власністю конкретних брендів або тісно співпрацює з компаніями, що дозволяє здійснювати контроль над моделями їх поведінки. Синтетичні персонажі на противагу до живих блогерів поводять себе лише таким чином, як передбачає маркетингова комунікаційна політика відповідної компанії. Віртуальні інфлюенсери майже ніколи не можуть самотійно стати винуватцями публічних скандалів та завдати репутаційних втрат брендам. За умови побудови ефективної маркетингової стратегії та її корегування у відповідності з дією факторів зовнішнього середовища компанія отримує можливість будувати оптимальну модель поведінки цифрового лідера думок [2].

Синтетична природа віртуальних інфлюенсерів на основі штучного інтелекту дозволяє задіяти їх одночасно у багатьох проектах. На відміну від живих блогерів, цифрові особистості можуть одночасно взаємодіяти з користувачами у різних країнах світу, спілкуючись іноземними мовами на високому рівні. Поряд з цим, адаптивність алгоритмів штучного інтелекту дозволяє використовувати специфічні культурні моделі поведінки, характерні для певних народів світу. Для віртуальних інфлюенсерів не існує фізіологічних обмежень, відповідно вони можуть генерувати необмежену кількість контенту.

Проте, для віртуальних інфлюенсерів є ряд обмежень щодо взаємодії з цільовою аудиторією, оскільки значна чисельність користувачів негативно або нейтрально відноситься до нереальних персонажів. Синтетичні герої сприймаються багатьма споживачами як ворожі та дискомфортні блогери, що використовуються компаніями лише для отримання прагматичної вигоди та характеризуються відсутністю навіть мінімальної щирості та емпатії. Окремі споживачі навіть відчувають страх при взаємодії з віртуальними інфлюенсерами, екстраполюючи негативні емоції на відповідний бренд.

Іншою проблемою для цифрових лідерів думок є відсутність реального життєвого шляху та автентичного досвіду. Реальні блогери можуть демонструвати власне життя, розказуючи про повсякденний побут або історії з минулого. Даний досвід може бути цікавим для підписників та викликає певний рівень емпатії, створюючи моральні взаємозв'язки. Для віртуальних інфлюенсерів будь-який досвід буде синтетичним, що виглядає як обман для великої чисельності споживачів.

1. Shen, Z. (2024). Shall brands create their own virtual influencers? A comprehensive study of 33 virtual influencers on Instagram. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1-14.
2. Jhawar, A., Kumar, P., & Varshney, S. (2023). The emergence of virtual influencers: a shift in the influencer marketing paradigm. *Young Consumers*, 24(4), 468-484.





РАДІОНОВА ЯНА, к.е.н, ст. викладач кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,
ГРОМОВА НАТАЛІЯ, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ТА РИНКОВОЇ ПЕРЕВАГИ

У сучасних умовах посилення конкуренції, цифровізації бізнес-процесів та зростання вимог стейкхолдерів особливого значення набуває формування позитивного іміджу підприємства. Імідж виступає нематеріальним активом, який відображає сприйняття підприємства зовнішнім і внутрішнім середовищем та безпосередньо впливає на рівень його конкурентоспроможності, інвестиційну привабливість і довіру споживачів. У цьому контексті система управління іміджем розглядається як стратегічний інструмент забезпечення стійкого розвитку та довгострокових ринкових переваг.

Імідж підприємства доцільно трактувати як цілісний образ суб'єкта господарювання, що формується під впливом економічних результатів діяльності, якості продукції чи послуг, корпоративної культури, соціальної відповідальності та комунікаційної політики. На відміну від поодиноких маркетингових заходів, управління іміджем має системний характер і передбачає інтеграцію управлінських рішень у сфері маркетингу, стратегічного менеджменту, управління персоналом і корпоративних комунікацій [4; 8].

Система управління іміджем підприємства як складова стратегічного менеджменту має комплексний характер і передбачає узгоджену реалізацію взаємопов'язаних елементів, кожен із яких виконує окрему функцію у формуванні та підтримці позитивного ділового образу суб'єкта господарювання.

1. Визначення стратегічних цілей формування іміджу відповідно до загальної стратегії розвитку. На даному етапі здійснюється інтеграція іміджевої політики в загальну систему стратегічного управління підприємством. Формулюються довгострокові орієнтири щодо позиціонування підприємства на ринку, визначаються цільові аудиторії (споживачі, інвестори, партнери, працівники, органи влади, громадськість), а також встановлюються конкретні показники досягнення бажаного іміджевого стану. Стратегічні цілі повинні бути узгоджені з місією, баченням і конкурентною стратегією підприємства, що забезпечує системність і цілеспрямованість управлінських рішень.

2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища з метою виявлення чинників впливу на репутацію. Цей етап передбачає комплексну діагностику факторів, які формують сприйняття підприємства. Зовнішній аналіз охоплює дослідження ринкової кон'юнктури, конкурентного середовища, інформаційного простору, нормативно-правових умов, соціальних очікувань і тенденцій сталого розвитку. Внутрішній аналіз спрямований на оцінку якості





продукції чи послуг, ефективності управління, корпоративної культури, рівня соціальної відповідальності та комунікаційної відкритості. Результати аналізу дозволяють ідентифікувати сильні та слабкі сторони іміджу підприємства, визначити потенційні репутаційні ризики та сформувати напрями їх мінімізації.

3. Формування корпоративної ідентичності (місії, цінностей, бренду, стилю комунікації). Корпоративна ідентичність виступає основою цілісного сприйняття підприємства. Вона включає формалізовану систему цінностей, стратегічну місію, візуальні та вербальні атрибути бренду, стандарти внутрішніх і зовнішніх комунікацій. Науково обґрунтоване формування корпоративної ідентичності забезпечує узгодженість дій усіх структурних підрозділів і створює єдине інформаційне поле для взаємодії зі стейкхолдерами. Особливу роль відіграє внутрішня комунікація, оскільки персонал є носієм іміджу підприємства та транслює його цінності у зовнішнє середовище [1; 2; 5].

4. Реалізація комплексу заходів щодо підтримки позитивного сприйняття підприємства різними групами стейкхолдерів. Цей етап передбачає впровадження системи комунікаційних, маркетингових, соціальних та управлінських заходів, спрямованих на зміцнення довіри до підприємства. До них належать формування якісного сервісу, реалізація програм корпоративної соціальної відповідальності, забезпечення прозорості діяльності, активна присутність у медіапросторі, управління взаємовідносинами з клієнтами та партнерами. Важливо забезпечити диференційований підхід до різних груп зацікавлених сторін з урахуванням їх інтересів і очікувань [5; 6].

5. Моніторинг і оцінювання результативності іміджевої політики. Заключним елементом системи є постійний контроль і оцінювання ефективності реалізованих заходів. Це передбачає використання якісних і кількісних показників (рівень довіри споживачів, лояльність персоналу, медіа-індекси, показники репутаційного капіталу, позиції бренду на ринку). Моніторинг дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих результатів, коригувати стратегію та адаптувати іміджеву політику до змін зовнішнього середовища.

Тож, система управління іміджем підприємства є багаторівневою та динамічною структурою, що поєднує стратегічні, аналітичні та операційні елементи. Її ефективність визначається рівнем узгодженості між загальною стратегією розвитку підприємства та заходами, спрямованими на формування і підтримку позитивної ділової репутації. Очевидно, що ефективне управління іміджем сприяє зміцненню довіри споживачів, партнерів та інвесторів, підвищенню лояльності персоналу, формуванню стабільних ринкових позицій. Позитивний імідж знижує транзакційні витрати, полегшує вихід на нові ринки, підвищує здатність підприємства протистояти кризовим явищам. Таким чином, імідж стає важливим чинником економічної стійкості та адаптивності організації [4; 7].

В умовах переходу до моделі сталого розвитку система управління іміджем повинна враховувати не лише економічні показники, а й соціальні та





екологічні аспекти діяльності. Прозорість бізнес-процесів, впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності, дотримання етичних стандартів та екологічна відповідальність формують позитивний довгостроковий імідж підприємства та посилюють його конкурентні переваги [2; 3].

Отже, система управління іміджем підприємства є невід'ємною складовою стратегічного управління, спрямованою на забезпечення його стійкого розвитку та формування ринкової переваги. Комплексний підхід до формування й підтримки іміджу дозволяє інтегрувати репутаційний капітал у загальну систему управління підприємством і підвищити ефективність його функціонування в умовах динамічного ринкового середовища.

1. Баган Н.В., Богданова В.С., Гулько А.Є., Старенький О.Г. Стратегічна тріада безпеки та розвитку: роль корпоративної культури, комунікацій та персонального брендингу у забезпеченні ресурсної стійкості підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. Вип. 346 (5). С. 362-368. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-54>
2. Березіна Л. М., Воронько-Невіднича Т. В., Логінська І. Я., Шкурупій К. Є. Ключові аспекти управління розвитком агропродовольчої сфери в межах національної економічної стратегії – 2030. *Modern Economics*. 2021. № 30. С. 34-38. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V30\(2021\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2021)-05).
3. Воронько-Невіднича Т. В., Баган Н. В., Торяник А. І. Вплив іміджу менеджера на процес прийняття управлінських рішень. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 24. С. 75–79. URL: <https://doi.org/10.32782/2307-5651.24.2022.11>.
4. Воронько-Невіднича Т., Іщейкін Т., Собчишин В., Радіонова Я. Розвиток системи менеджменту закладу освіти в контексті формування позитивного іміджу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2025. № 3. Т. 342. С. 90-94. URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1889>.
5. Ємельянов О. Сутність та типи конкурентоспроможності компаній. *Грааль науки*. 2021. Вип. 8. С. 36–40. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.24.09.2021.03>.
6. Ковтуненко К.В., Дідан К.О., Ковальчук О.В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність і підходи до визначення. *Бізнес Інформ*. 2021. № 3. С. 100–104. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-100-104>
7. Помаз О.М., Воронько-Невіднича Т.В., Дереза В.В., Михайлик А.А. Особливості застосування сучасних методів маркетингової комунікаційної політики підприємствами. *Modern Economics*. 2020. № 23. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue-23-2020/>
8. Шупта І.М., Воронько-Невіднича Т.В. Репутаційний менеджмент – важлива складова управлінської стратегії на шляху до успіху в діяльності підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка та менеджмент*. 2017. № 6 (72). С. 27–31.





РАДІОНОВА ЯНА, к.е.н, ст. викладач кафедри менеджменту ім. І.

А. Маркіної,

ТОПЧІЙ ВАЛЕРІЯ, здобувач вищої освіти,

Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем конкуренції, нестабільністю ринкової кон'юнктури, глобалізаційними процесами та зростанням впливу інноваційних технологій, питання забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств набуває особливої значущості. Ефективне управління конкурентоспроможністю стає визначальним чинником сталого розвитку та довгострокового функціонування підприємств аграрного сектору.

Конкурентоспроможність аграрного підприємства доцільно розглядати як інтегральну характеристику його здатності ефективно використовувати наявні ресурси, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та формувати стійкі конкурентні переваги. У сучасній управлінській практиці виділяють низку підходів до управління конкурентоспроможністю, серед яких системний, процесний, стратегічний, інноваційний та маркетинговий [2; 5, с. 985].

Системний підхід передбачає розгляд підприємства як цілісної соціально-економічної системи, в якій усі елементи взаємопов'язані та взаємозалежні. Процесний підхід акцентує увагу на оптимізації бізнес-процесів і підвищенні ефективності управлінських рішень. Стратегічний підхід орієнтований на формування довгострокових конкурентних переваг шляхом розробки та реалізації ефективної стратегії розвитку.

Важливого значення набуває інноваційний підхід, який передбачає впровадження сучасних агротехнологій, цифрових рішень, елементів точного землеробства та автоматизації виробничих процесів. Маркетинговий підхід забезпечує орієнтацію підприємства на потреби споживачів, формування ефективної збутової політики та розвиток бренду аграрної продукції [1; 3].

Суттєвим елементом управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства є впровадження механізмів адаптивного управління, які забезпечують здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, коливання цін на сільськогосподарську продукцію, трансформацію попиту, а також на вплив природно-кліматичних і регуляторних факторів. Адаптивне управління передбачає гнучку трансформацію стратегічних і тактичних рішень залежно від змін зовнішнього та внутрішнього середовища, що дозволяє зменшити рівень невизначеності та підвищити стійкість підприємства до ризиків.

Стратегічне планування в умовах адаптивного управління передбачає розробку альтернативних сценаріїв розвитку, встановлення чітких стратегічних цілей і показників їх досягнення, а також формування системи заходів щодо





реалізації обраної стратегії. Особливістю такого планування є його гнучкість і можливість оперативного коригування залежно від змін у зовнішньому середовищі або результатів діяльності підприємства.

Не менш важливою складовою є стратегічний контроль, який забезпечує постійне відстеження виконання запланованих заходів, оцінювання досягнутих результатів та виявлення відхилень від встановлених цільових орієнтирів. На основі отриманої інформації керівництво підприємства може своєчасно вносити корективи до стратегічних і тактичних рішень, що підвищує їх ефективність і знижує ризик помилок у процесі управління.

Таким чином, інтеграція інструментів стратегічного аналізу, планування та контролю в систему адаптивного управління створює передумови для підвищення обґрунтованості управлінських рішень, забезпечення стабільних конкурентних позицій аграрного підприємства та його довгострокового розвитку в умовах невизначеності та динамічних змін ринкового середовища [2; 4].

Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства базуються на інтеграції різних управлінських концепцій, що дозволяє забезпечити комплексність і ефективність управління. Їх впровадження сприяє підвищенню конкурентних позицій підприємства, забезпеченню стійкого розвитку та адаптації до викликів сучасного економічного середовища. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці методичних підходів до оцінювання рівня конкурентоспроможності з урахуванням галузевої специфіки.

1. Березіна Л. М., Воронько-Невіднича Т. В., Логінська І. Я., Шкурупій К. Є. Ключові аспекти управління розвитком агропродовольчої сфери в межах національної економічної стратегії – 2030. *Modern Economics*. 2021. № 30. С. 34-38. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V30\(2021\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2021)-05).
2. Бойко В., Зарічний М. Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2754/2673>.
3. Воронько-Невіднича Т.В., Ільїн В.А., Фесенко В.М., Чабалін Ю.О. Управління безпековою стратегією ризик-орієнтованої еволюції системи конкурентоспроможного підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 8 (278). С. 304–310. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/08/8.24_topic_Tetiana-Voronchenko-Nevidnycha-Valer%D1%96y-Ilin-Vladislav-Fesenko-Yuriy-Chabalin-304-310.pdf. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-278-304-310.
4. Олійник А.С. та ін. Інноваційно-комунікаційний механізм як драйвер ефективного стратегічного управління. *Агросвіт*. 2025. № 21. С. 145–152. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/7922>
5. Пустовар О., Демчук Є., Воронько-Невіднича Т. Управління результативністю в контексті забезпечення конкурентних переваг аграрного підприємства. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: збірник наукових праць VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції*. 30 жовтня 2025 р., м. Полтава, Полтавський державний аграрний університет. Полтава: ПДАУ, 2025. 1074 с. С. 985-987.





РАЗУМОВА ГАННА, д.е.н., професор
професор кафедри менеджменту та маркетингу
ЛІСОВЕЦЬ КАМІЛА, здобувач вищої освіти
Приазовський державний технічний університет, м. Дніпро

МАРКЕТИНГ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ: ПЕРЕВАГИ ТА РИЗИКИ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки маркетинг зазнає суттєвих змін, що пов'язані з активним використанням інформаційних технологій та інтернет-ресурсів. Особливе місце серед них займають соціальні мережі, які перетворилися з платформ для спілкування на ефективний інструмент просування бізнесу. Сьогодні майже кожне підприємство, незалежно від сфери діяльності та масштабів, використовує соціальні мережі для взаємодії зі споживачами. Актуальність даної теми зумовлена тим, що маркетинг у соціальних мережах дозволяє підприємствам не лише збільшувати обсяги продажів, а й формувати довіру до бренду. Водночас неправильне або неконтрольоване використання таких інструментів може створювати значні ризики для репутації та фінансової стабільності підприємства.

Маркетинг у соціальних мережах (SMM) – це напрям маркетингової діяльності, що передбачає використання соціальних платформ для просування товарів, послуг і брендів, а також для встановлення та підтримки комунікації зі споживачами. Основною особливістю SMM є інтерактивність, яка дає змогу підприємствам отримувати миттєвий зворотний зв'язок від аудиторії.

Ключовою перевагою маркетингу у соціальних мережах є широке охоплення аудиторії. Соціальні платформи об'єднують мільйони користувачів, що дозволяє підприємствам швидко поширювати інформацію про свою продукцію.

Важливою також є економічна ефективність. У порівнянні з традиційними видами реклами, такими як телебачення або друковані ЗМІ, SMM потребує значно менших витрат, що робить його доступним для малого та середнього бізнесу.

Варто відзначити можливість точного таргетування. Соціальні мережі дозволяють налаштовувати рекламні кампанії відповідно до віку, статі, місця проживання, інтересів та поведінки користувачів. Це значно підвищує ефективність маркетингових комунікацій.

Ще однією перевагою є формування лояльності споживачів. Регулярна взаємодія з аудиторією, публікація корисного та цікавого контенту сприяють зміцненню довіри до бренду та підвищенню рівня задоволеності клієнтів.

Соціальні мережі створюють умови для персоналізованого підходу до кожного споживача, що є важливою тенденцією сучасного маркетингу. Завдяки аналізу поведінки користувачів підприємства можуть краще розуміти потреби клієнтів та адаптувати свої маркетингові стратегії.

Разом з перевагами маркетинг має також ризики, які необхідно





враховувати підприємствам у процесі формування SMM-стратегії. Одним із найбільш значущих є репутаційний ризик. Негативні коментарі, скарги або критичні відгуки можуть швидко поширюватися серед користувачів та суттєво впливати на імідж підприємства. За відсутності своєчасної реакції з боку компанії така ситуація може призвести до втрати довіри споживачів.

Ще одним ризиком є залежність підприємств від алгоритмів соціальних мереж. Часті зміни правил роботи платформ, зменшення органічного охоплення або блокування акаунтів можуть погано впливати на результати маркетингової діяльності. Це змушує підприємства постійно адаптувати свої підходи та вкладати додаткові ресурси в платне просування.

Варто також відзначити ризики, пов'язані з інформаційною перенасиченістю. Велика кількість рекламного контенту у соціальних мережах знижує рівень уваги користувачів, що ускладнює процес залучення цільової аудиторії. У таких умовах необхідно приділяти особливу увагу якості та креативності контенту.

Окрему групу становлять ризики кібербезпеки, зокрема злам сторінок, витік персональних даних або поширення неправдивої інформації від імені бренду. Такі загрози можуть спричинити фінансові втрати та завдати шкоди діловій репутації підприємства.

Отже, маркетинг у соціальних мережах виступає важливим чинником розвитку підприємств у умовах цифрової економіки, однак результативність його застосування визначається рівнем системності та професійності управління. З метою зниження можливих ризиків підприємствам доцільно впроваджувати продумані SMM-стратегії, регулярно аналізувати ефективність маркетингових заходів і дотримуватися етичних норм та відповідального підходу у взаємодії з цільовою аудиторією.

1. Разумова Г. В., Оскома О. В., Окуневич І. Л. Сучасні інструменти та тенденції розвитку рекламного ринку України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2023. Випуск 49. С. 122-126. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-49-23>.
2. Решетнікова О., Боровик Т., Сенько І. Маркетинг в соціальних мережах як інструмент просування бренду та підвищення обсягів збуту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-128>.
3. Уголькова О. З. Цифровий маркетинг та соціальні мережі. Вісник Національного університету "Львівська політехніка" Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2021. № 3 (1). С. 146–152. <https://doi.org/10.23939/smeu2021.01.146>





РОНЬ Я.О., аспірант кафедри маркетингу
Науковий керівник - **ТКАЧОВА Н.П.**, к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,
м. Харків

ПЕРЕДУМОВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЙ СФЕРИ ПОСЛУГ НА ЗАСАДАХ ІННОВАЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ

В економіці України, як і інших країн світу, провідним сектором є сфера послуг яка інтенсивно зростає. В останні десятиліття драйвером її зростання є інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) четвертої промислової революції (ІКТ4), які забезпечили доступ до широкої гами послуг в режимі 24/7. Проте ІКТ ІКТ4 спричинили низку технологічних і економічних трансформацій, які докорінним чином змінюють умови ведення бізнесової діяльності, що в свою чергу, приводить до втрати актуальності багатьох існуючих її видів, у т.ч. у сфері послуг. В цих умовах надавачі послуг будують свою діяльність на засадах інноваційного маркетингу, що дозволяє їм адаптуватися до перманентних змін векторів дії факторів зовнішнього мікро- і макросередовища, застосовувати інноваційні методи і інструменти маркетингу, які сприяють підвищенню їх конкурентоспроможності на вітчизняному і міжнародних ринках послуг. В той же час, як свідчать результати виконаного аналізу [1, 2, 3], впровадження концепції інноваційного маркетингу в організаціях сфери послуг відбувається безсистемно, застосовуються лише окремі його елементи, що не дозволяє ефективно використати весь його потенціал. Відповідно, необхідним є удосконалення системи інноваційного маркетингу організацій (підприємств і установ) сфери послуг як на етапах його впровадження, так і на етапах практичного використання його можливостей. В свою чергу, це дозволить сформувати ефективну систему стратегічного управління інноваційним розвитком організацій сфери послуг на засадах інноваційного маркетингу, що потребує наявності певних передумов. У цьому контексті актуалізується проблема визначення передумов удосконалення системи управління інноваційним розвитком організацій сфери послуг на засадах інноваційного маркетингу в умовах розгортання ІКТ4.

З метою вирішення зазначеної проблеми сформовано наступний комплекс передумов, що сприяють інноваційному розвитку підприємств і установ сфери послуг в руслі концепції інноваційного маркетингу:

- розроблення структури, визначення підсистем і елементів інноваційного маркетингу підприємств і установ сфери послуг;
- визначення функцій виділених підсистем і їх елементів;
- визначення місця і ролі інноваційного маркетингу в системі стратегічного управління розвитком підприємств і установ сфери послуг;
- розроблення організаційних структур управління інноваційним





маркетингом на рівні підприємства чи установи;

- формування системи показників і розроблення методичних засад діагностики стану і тенденцій розвитку інноваційного маркетингу;

- формування критеріальної бази прийняття рішень (за результатами діагностики) з управління інноваційним маркетингом підприємств і установ сфери послуг;

- визначення послідовності і змісту процедур управління формуванням і реалізацією стратегій інноваційного розвитку організацій сфери послуг на засадах інноваційного маркетингу в умовах ПР4.

Наявність зазначених передумов дозволить перейти до розроблення організаційно-економічного механізму управління розвитком організацій сфери послуг на засадах інноваційного маркетингу, що дозволить їм адаптуватися до змін спричинених ІКТ ПР4 і забезпечити умови стійкого інноваційного зростання. В підсумку це сприятиме повоєнному відновленню і інноваційному розвитку економіки України.

Подальші дослідження повинні бути спрямованими на формування методичних засад організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком організацій сфери послуг в руслі концепції інноваційного маркетингу.

1. Ронь Я.О., Ткачова Н.П. Проблеми та перспективи розвитку сфери послуг в Україні. Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки : матеріали XI Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. здобувачів вищої освіти та молодих учених (м. Умань, 14 листоп. 2024 р.) / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини, Навч.-наук. ін-т екон. та бізнес-освіти та [ін.] ; [голов. ред. М.А. Слатвінський ; редкол.: А.Л. Бержанір, О.А. Гарник, О.П. Кірдан, С.П. Ткачук]. Умань : УДПУ, 2024. С. 297-301.

2. Ронь Я.О., Ткачова Н.П. Впровадження інноваційного маркетингу у сфері послуг України. Майбутнє – аудит : Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції присвяченої пам'яті д.е.н., професора Нусінова В. Я. (м. Кривий Ріг, 15 січня 2025 р.) / редкол.: М. І. Ступнік, В. С. Адамовська, М. Л. Крапивко, Є. В. Міщук [Електронний ресурс]. Кривий Ріг : Видавець Р. А. Козлов, 2025. С. 118-121.

3. Ронь Я.О. Перспективи і проблеми інноваційного розвитку сфери послуг України в умовах турбулентності економіки. *Ефективна економіка*. 2026. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.167>





САГАТИЙ МАКСИМ, здобувач вищої освіти

ПОЛАДОВА СУАДА, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **КРИСЬКО ЖАННА**, к.е.н, доцент,

доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу

Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

РОЛЬ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ У ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ПІД ВПЛИВОМ ІНТЕРНЕТ-ТРЕНДІВ

Трансформація господарської діяльності підприємств у цифровому середовищі супроводжується зміною логіки формування стратегічних орієнтирів розвитку. Інтернет-тренди формують нові параметри конкурентної боротьби, визначають поведінкові моделі споживачів та змінюють інструментарій управління. У цьому контексті електронна комерція виступає не лише каналом збуту, а структурним елементом стратегічної архітектури підприємства, який інтегрує маркетингові, логістичні та аналітичні процеси.

Інтернет-тренди доцільно розглядати як сукупність стійких змін у цифровому середовищі, що впливають на способи створення, просування та реалізації продукції. Їх системний характер проявляється через поєднання технологічних (штучний інтелект, big data), комунікаційних (омніканальність, інтерактивність) та поведінкових (персоналізація, скорочення часу прийняття рішень) складових. Відповідно, стратегічне управління підприємством трансформується у напрямі інтеграції цифрових інструментів у всі бізнес-процеси, що підтверджується зміщенням акцентів від ресурсної до інформаційно-аналітичної моделі розвитку [1].

Електронна комерція функціонує як один із ключових механізмів реалізації інтернет-трендів, забезпечуючи прямий зв'язок підприємства зі споживачем та формуючи нові можливості для масштабування діяльності. Її вплив на стратегію розвитку підприємства проявляється у кількох взаємопов'язаних напрямках.

По-перше, відбувається трансформація маркетингової стратегії. Використання цифрових каналів продажу дозволяє підприємствам формувати персоналізовані пропозиції на основі аналізу даних про поведінку споживачів. Алгоритмічні системи рекомендацій, таргетована реклама та автоматизовані комунікації забезпечують підвищення ефективності маркетингових витрат і сприяють формуванню довгострокових відносин із клієнтами [2].

По-друге, електронна комерція змінює структуру логістичних процесів. Розвиток онлайн-торгівлі обумовлює необхідність інтеграції складських, транспортних та інформаційних систем у єдину цифрову інфраструктуру. Це сприяє оптимізації ланцюгів постачання, скороченню часу доставки та підвищенню рівня обслуговування споживачів.

По-третє, трансформується підхід до формування бізнес-моделі підприємства. Електронна комерція дозволяє переходити від традиційних каналів збуту до платформних рішень, що забезпечують масштабованість,





гнучкість та можливість швидкого виходу на нові ринки. У результаті стратегія розвитку набуває ознак адаптивності та орієнтації на використання цифрових екосистем.

Аналітичні дані підтверджують зростання ролі електронної комерції у світовій економіці. За оцінками платформи Statista, обсяг глобального ринку e-commerce перевищив 5 трлн дол. США, з тенденцією до подальшого зростання [3]. Це свідчить про те, що електронна комерція стає одним із визначальних факторів конкурентоспроможності підприємств, особливо у сегменті B2C.

У контексті інтеграції інтернет-трендів у стратегічне управління доцільно виокремити такі ключові напрями впливу електронної комерції:

- 1) формування цифрових каналів взаємодії зі споживачами;
- 2) використання аналітики даних для прийняття управлінських рішень;
- 3) розвиток омніканальної моделі збуту;
- 4) підвищення рівня клієнтоорієнтованості;
- 5) забезпечення гнучкості та адаптивності бізнес-процесів.

З метою систематизації впливу електронної комерції на формування стратегії розвитку підприємства узагальнено відповідні інтернет-тренди, форми їх прояву та стратегічні ефекти у табл. 1.

Таблиця 1 - Вплив електронної комерції на формування стратегії розвитку підприємства під впливом інтернет-трендів

Інтернет-тренд	Прояв у електронній комерції	Стратегічний ефект	Вплив на бізнес-процеси
Персоналізація (AI, Big Data)	Рекомендаційні системи, таргетинг, персоналізовані пропозиції	Підвищення лояльності клієнтів, зростання конверсії	Маркетинг, управління клієнтським досвідом
Омніканальність	Інтеграція онлайн і офлайн каналів продажу	Формування єдиного клієнтського досвіду	Маркетинг, продажі, логістика
Візуалізація та відеоконтент	Відеоогляди, інтерактивний контент, стрімінг	Підвищення залученості споживачів	Маркетингові комунікації
Автоматизація	CRM-системи, чат-боти, автоматизовані платформи продажу	Зниження витрат, підвищення ефективності управління	Управління, обслуговування клієнтів
E-commerce платформи	Власні онлайн-магазини, маркетплейси	Розширення ринків збуту, масштабування діяльності	Продажі, логістика
Аналітика даних	Аналіз поведінки споживачів, прогнозування попиту	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень	Стратегічне управління
Мобільність	Мобільні додатки, mobile-commerce	Підвищення доступності та швидкості взаємодії	Продажі, маркетинг

Примітка. Складено авторами.





Як бачимо, електронна комерція забезпечує трансформацію інтернет-трендів у конкретні стратегічні результати підприємства, зокрема у сферах маркетингу, управління клієнтським досвідом та прийняття управлінських рішень на основі даних.

Практичний аспект впливу електронної комерції на стратегію розвитку підприємства доцільно розглянути на прикладі українських компаній агропродовольчого сектору. Зокрема, компанія МХП поступово інтегрує цифрові інструменти у свою діяльність, розвиваючи онлайн-присутність брендів та використовуючи цифрові канали комунікації зі споживачами. Хоча основні продажі здійснюються через традиційний ритейл, підприємство активно використовує елементи e-commerce через партнерські платформи, що дозволяє розширювати ринки збуту та підвищувати впізнаваність продукції [4].

Досвід МХП свідчить, що навіть підприємства виробничого типу можуть використовувати електронну комерцію як інструмент стратегічного розвитку. Водночас відсутність повноцінної інтеграції e-commerce у бізнес-модель обмежує потенційний ефект від використання інтернет-трендів. Це підтверджує необхідність переходу від фрагментарного використання цифрових інструментів до формування цілісної цифрової стратегії.

Зауважимо, що електронна комерція виконує функцію інтеграційного механізму, який поєднує інтернет-тренди з процесом стратегічного управління підприємством. Її впровадження сприяє підвищенню ефективності маркетингової діяльності, оптимізації логістичних процесів та формуванню нових конкурентних переваг.

Отже, роль електронної комерції у формуванні стратегії розвитку підприємства визначається її здатністю забезпечувати інтеграцію цифрових інструментів у бізнес-процеси, підвищувати рівень клієнтоорієнтованості та створювати передумови для довгострокового розвитку в умовах цифрової економіки. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення моделей оцінювання ефективності впровадження e-commerce у стратегічне управління підприємствами різних галузей.

1. Крисько Ж. Інтернет-тренди як чинники трансформації менеджменту в умовах цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2025. Випуск 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-144>
2. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing digital marketing strategy, implementation and practice. 8th ed. Hoboken, NJ : Pearson, 2022. 562 p. URL: https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781292400990_A43165391/preview-9781292400990_A43165391.pdf
3. Statista. E-commerce worldwide – statistics & facts. URL: <https://www.statista.com/topics/871/online-shopping>
4. Офіційний сайт МХП. URL: <https://mhpc.com.ua>





САЛО ІННА, д-р. екон. наук, ст. н. спів., головний науковий співробітник відділу аграрного ринку та міжнародної інтеграції, ННЦ «Інститут аграрної економіки», м. Київ

МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКОВИХ ПОТРЕБ НА ПЛОДИ В УКРАЇНІ

В умовах економічного розвитку, що склалися в Україні, зважаючи на війну, досягати ефекту у виробництві сільськогосподарської продукції, її реалізації та забезпеченні потреб усіх операторів ринку досить нелегко. Особливо це стосується продукції садівництва, вирощування якої є складним і трудомістким процесом, що потребує постійних інвестицій на створення та догляд за насадженнями впродовж багатьох років. При цьому чистий прибуток виробничники отримують лише через кілька років за вступу насаджень у товарне плодоношення. Тобто інвестування такого бізнесу, навіть не враховуючи можливі втрати через війну, є досить ризиковою справою. До того ж на формування урожаю плодових насаджень значно впливають погодні умови, особливо зміни кліматичних умов – наявна посуха і спека. Через це питання розвитку галузі садівництва, українського ринку плодів, інвестиційного забезпечення, формування пропозиції, споживчого попиту та потреб, викликає гострий інтерес науковців.

При складанні балансу плодів слід враховувати їх широкий міжвидовий ареал, а також канали формування пропозиції. Адже, у першу чергу це впливає на розрахунок таких статей як корми, насіння, переробка на нехарчові потреби та втрати продукції. Наприклад, якщо допустимі втрати плодів у сільськогосподарських підприємствах становлять до 5%, то у господарствах населення цей показник у рази вищий. Упродовж 2019-2023 рр. спостерігається динамічне зменшення фонду споживання плодів – з 2382 тис. т у 2019 р. до 2001 тис. т у 2023 р., тобто на 15,6 % [1]. Однак, переважно через скорочення чисельності населення за цей період на 20,8% до 33,2 млн осіб, рівень споживання зріс на 6,2% до 60,3 кг на одну особу в рік. Встановлений споживчий попит відповідає раціональному рівню споживання у 75 кг на одну особу в рік на 80,4%.

Розрахована в динаміці за 2019-2023 рр. місткість ринку плодів складає 1201-1453 тис. т [2]. Це саме той обсяг пропозиції плодів, який проходить усі етапи товарно-грошових ринкових відносин. Зазначений показник показує, що споживчий попит населення задовольняється лише до 40 %. Тобто спостерігається високий рівень самозабезпечення населення за рахунок власного натурального виробництва. У результаті це обумовлює диференціацію у споживанні плодів – міжрегіональну (між міським і сільським населенням), міжвидову (між помологічними сортами) тощо. Так, сільське населення, на противагу міському споживає менше плодів об'єктивно необхідного імпорту, зокрема цитрусових та бананів.

У формуванні місткості ринку плодів усіма категоріями господарств, тобто





сільськогосподарськими підприємствами та господарствами населення у різні роки, переважно в залежності від обсягів їх виробництва, відводиться частка у діапазоні 35-45%. Обсяг імпорту в складі місткості становить до 65 %. Загальна потреба у плодах встановлювалася з урахуванням обсягів продукції для споживання у свіжому вигляді, спрямування на переробку та експортних поставок. У 2030 р. загальна потреба може становити 2635 тис. т. Передбачається до 2030 р. розширення фонду споживання плодів до 2288 тис. т за рахунок збільшення їх обсягів виробництва до 2100 тис. т, в т. ч. зерняткових культур – 1480 тис. т, кісточкових – 500 тис. т і горіхоплідних – 120 тис. т.

Відтак, частка покриття внутрішніх потреб у 2030 р. може скласти 86,8%, в т.ч. за рахунок українського виробництва на 91,8% [2]. Такий обсяг фонду споживання плодів може забезпечити споживчий попит населення, за умов його прогнозованої на 2030 р. чисельності у 32 млн осіб, на 95,3%, а це 71,5 кг на одну особу в рік в т. ч. зерняткових на 89,0% (51,2 кг), кісточкових – 121,1% (19,4 кг) та горіхоплідних – 62,5% (0,9 кг), об'єктивно необхідних імпортних поставок – 816,7% (24,5 кг). В найближчій перспективі в українському виробництві за всіма видами плодів традиційно основна роль належатиме господарствам населення.

Впродовж досліджуваного періоду за 2019-2023 рр. здійснювалася державна фінансова підтримка за напрямом діяльності «садівництво», розмір якої становив щорічно 400-450 млн грн. Кошти використовувалися виробничниками на закупку саджанців, будівництво шпалери, а також встановлення систем краплинного зрошення, на спорудження чи поновлення холодильних установ, сховищ, закупівлю обладнання для товарної доробки, комплектації плодоягідної продукції, а також необхідної техніки чи інших установок важливих у виробничому процесі, в т.ч. і в іноземних фірм.

У перспективі, для розширення промислового виробництва плодів, необхідне регулярне фінансове забезпечення садівницьких підприємств для відтворення та догляду за плодовими насадженнями, зберігання врожаю у спеціально обладнаних сховищах. Важливо, щоб садівництво розвивалося на інтенсивній основі, з використанням сучасних інноваційних екологічнобезпечних технологій вирощування багаторічних насаджень. У подальших дослідженнях необхідно встановити обсяги фінансового інвестування на закладання та догляд за багаторічними насадженнями (у т. ч. й за рахунок залучення іноземних джерел), відповідно до їх розміщення у регіональному розрізі на найближчу перспективу, зважаючи на воєнні дії в Україні та наявність непідконтрольних територій. Адже першочергово ставиться завдання раціонального забезпечення населення свіжою та переробною продукцією, зменшення імпортозалежності та розширення експортного потенціалу українського садівництва.

1. Офіційний сайт Державної служби статистики України. [Електронний ресурс]. URL : <https://www.ukrstat.gov.ua/>.

2. Сало І.А. Формування місткості аграрного ринку України в сучасних умовах : монографія. К. : ННЦ «ІАЕ», 2025. 101 с.





СЕМЕНОВА ТЕТЯНА, к.е.н., доцент

Український державний університет науки і технологій

ЛЯШЕНКО МАКСИМ, аспірант

Український державний університет науки і технологій

ІНТЕГРАЦІЯ PESO-МОДЕЛІ У ПРОЦЕС РОЗРОБКИ КОМУНІКАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні умови функціонування торговельних підприємств характеризуються високим рівнем динамічності ринкового середовища, посиленням конкуренції та зростанням ролі інформаційних факторів у забезпеченні їх конкурентоспроможності. В таких умовах комунікації перестають виконувати лише допоміжну функцію підтримки збуту і трансформуються у важливий елемент стратегічного управління, що визначає ефективність взаємодії підприємства з цільовими аудиторіями та формує його ринкове позиціонування. Відповідно, розробка комунікативної стратегії повинна здійснюватися на системній основі з урахуванням необхідності інтеграції різних каналів комунікації у межах єдиної управлінської логіки.

Процес формування комунікативної стратегії передбачає визначення стратегічних орієнтирів комунікаційної діяльності підприємства, формування ключових повідомлень, вибір оптимальних каналів комунікації та забезпечення їх узгодженого функціонування. Важливим результатом цього процесу є створення цілісного інформаційного середовища, яке забезпечує стабільність комунікативних впливів і сприяє формуванню позитивного сприйняття підприємства споживачами [3; 4].

За відсутності системного підходу комунікаційна діяльність набуває фрагментарного характеру, що знижує її ефективність та ускладнює досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства. У цьому контексті особливого значення набуває використання сучасних методологічних інструментів, які дозволяють забезпечити інтеграцію каналів комунікації та підвищити результативність комунікативної стратегії.

Одним із таких інструментів є PESO-модель, яка передбачає структуризацію комунікаційних каналів відповідно до їх функціонального призначення та ролі у формуванні інформаційного середовища підприємства. Використання цієї моделі створює передумови для формування комплексної системи управління комунікаціями, що базується на принципах узгодженості, системності та стратегічної орієнтації (рис. 1) [1; 2].

Інтеграція PESO-моделі здійснюється на етапі стратегічного проектування комунікативної стратегії, коли визначається бажане сприйняття підприємства цільовими аудиторіями, формуються ключові комунікативні повідомлення та здійснюється вибір каналів їх поширення. Важливим аспектом цього процесу є забезпечення узгодженості комунікаційних впливів, що дозволяє сформувати цілісний інформаційний образ підприємства та підвищити ефективність його взаємодії зі споживачами [1; 2; 4].



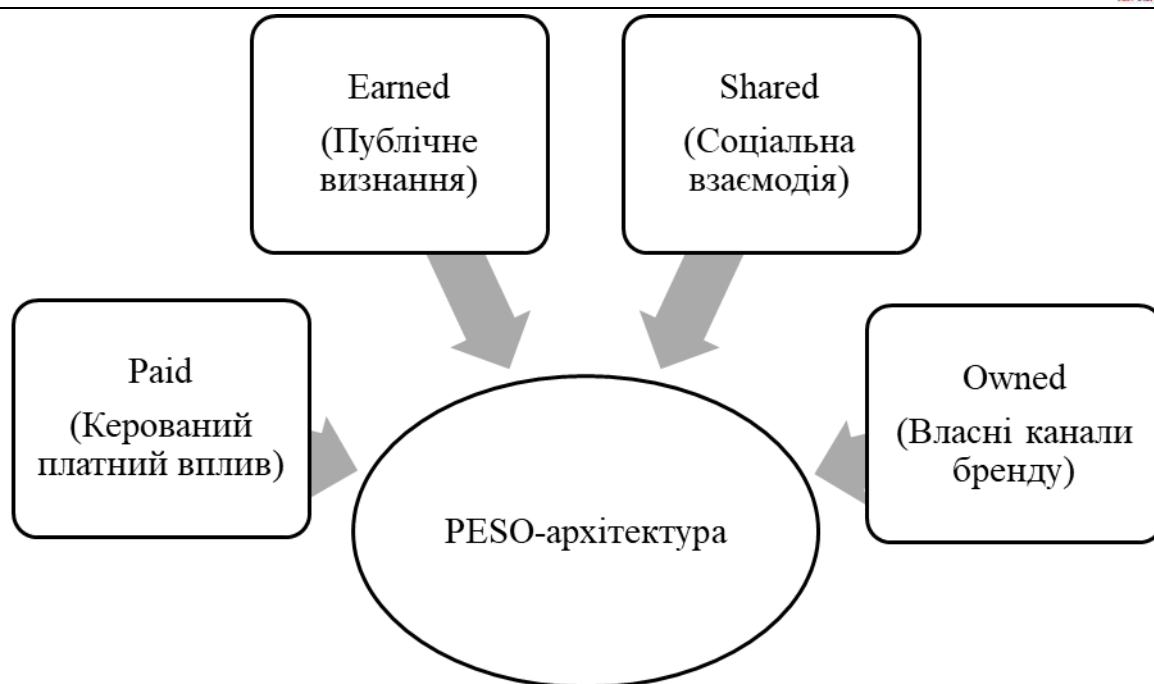


Рис. 1. PESO-архітектура

Джерело: розробка авторів на основі [1; 2].

PESO-модель передбачає використання чотирьох основних груп каналів комунікації: платних, зароблених, спільних та власних. Кожна з цих груп виконує окрему функцію у процесі формування комунікативної стратегії та забезпечує реалізацію відповідних стратегічних завдань [2; 5]. Узагальнену характеристику каналів комунікації відповідно до PESO-моделі наведено у таблиці 1.

Таблиця 1 - Характеристика каналів комунікації відповідно до PESO-моделі у процесі формування комунікативної стратегії торговельного підприємства

Компонент	Характеристика	Основні інструменти	Стратегічне значення
Paid	Канали комунікації, що передбачають використання платних інструментів просування	Контекстна реклама, медійна реклама, таргетована реклама	Забезпечення швидкого охоплення цільової аудиторії та формування первинної поінформованості
Earned	Канали, що формуються внаслідок незалежного інформаційного впливу	Публікації, рекомендації, відгуки, PR-активність	Формування довіри та зміцнення репутації підприємства
Shared	Канали взаємодії у цифровому середовищі	Соціальні мережі, інтерактивний контент, цифрові платформи	Підвищення рівня залученості та формування довгострокових відносин зі споживачами





Компонент	Характеристика	Основні інструменти	Стратегічне значення
Owned	Канали, що перебувають під безпосереднім контролем підприємства	Веб-сайт, електронні розсилки, корпоративні інформаційні ресурси	Забезпечення стабільності та керованості комунікаційних процесів

Джерело: розробка автора на основі [2; 5].

Використання PESO-моделі дозволяє забезпечити комплексний підхід до управління комунікаціями та створити узгоджену систему інформаційних впливів. Paid-канали забезпечують можливість швидкого поширення інформації та дозволяють підприємству контролювати зміст комунікаційних повідомлень. Earned-канали сприяють формуванню довіри до підприємства, оскільки інформація поширюється незалежними джерелами. Shared-канали забезпечують інтерактивну взаємодію зі споживачами та сприяють формуванню їх лояльності. Owned-канали дозволяють підприємству здійснювати системне управління комунікаційними процесами та забезпечують стабільність інформаційної взаємодії [5].

Інтеграція каналів PESO-моделі, дозволяє сформувати цілісну систему комунікацій, що забезпечує узгодженість інформаційних повідомлень та підвищує ефективність комунікативної діяльності підприємства. Такий підхід сприяє підвищенню рівня впізнаваності підприємства, зміцненню його конкурентних позицій та формуванню стійких відносин зі споживачами [3].

Важливою перевагою застосування PESO-моделі є можливість оптимізації використання комунікаційних ресурсів. Чітке структурування каналів комунікації дозволяє визначити пріоритетні напрями комунікативної діяльності та забезпечити ефективне використання наявних ресурсів. Це особливо актуально для торговельних підприємств, які функціонують в умовах обмежених фінансових можливостей і змушені забезпечувати максимальну ефективність комунікаційної діяльності при мінімальних витратах [1; 2; 4].

Таким чином, інтеграція PESO-моделі у процес розробки комунікативної стратегії торговельного підприємства, забезпечує формування системного підходу до управління комунікаціями, підвищує ефективність інформаційної взаємодії зі споживачами та сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства. Використання даної моделі створює методологічну основу для формування сучасної комунікативної стратегії, орієнтованої на забезпечення довгострокового розвитку підприємства в умовах цифрової економіки.

1. Кузик О. В., Яворська Т. В. Моделі PESO та NICE у політиці просування українських підприємств. Актуальні проблеми сталого розвитку. 2025. № 2 (4). С. 132-139.
2. Dietrich G. What is the PESO model? Spin Sucks. URL: <https://spinsucks.com>. (accessed: 23.02.2026).
3. Dynamic B2B customer experience: mapping multi-stakeholder service ecosystem adaptation.





- Cogent Business & Management. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2024.2361321>. (accessed: 19.02.2026).
4. Gounaris S., Almoraish A. A dynamic, relational approach to B2B customer experience: A customer-centric perspective from a longitudinal investigation. Journal of Business Research. 2024. Vol. 177. Art. 114606. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296324001103?via%3Dihub>. (accessed: 19.02.2026).
5. PESO Model for PR: Paid, Earned, Shared, Owned Media. Brandpoint. URL: <https://www.brandpoint.com/blog/earned-owned-paid-media/#:~:text=PESO%20is%20a%20media%20model,the%20primary%20focus%20of%20PR.> (accessed: 23.02.2026).





СКИБА ОЛЕНА, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА ТЕТЯНА**, д.е.н, професор,
завідувач кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ФОРМУВАННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

У сучасних економічних умовах питання підвищення конкурентоспроможності продукції аграрних підприємств набуває особливої актуальності. Посилення конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках, а також динамічні зміни економічного середовища зумовлюють необхідність формування ефективних механізмів забезпечення конкурентоспроможності продукції. Саме від здатності підприємства вирощувати та реалізовувати продукцію, що відповідає вимогам ринку за якістю, ціною та іншими характеристиками, значною мірою залежить його стабільність та економічний розвиток.

Конкурентоспроможність продукції аграрного підприємства визначається як сукупність властивостей і характеристик товару, які забезпечують його переваги порівняно з аналогічною продукцією інших виробників. До основних чинників, що впливають на рівень конкурентоспроможності аграрної продукції, належать якість продукції, рівень витрат виробництва, ефективність використання ресурсів, впровадження інноваційних технологій, рівень організації виробництва та маркетингової діяльності підприємства [2; 3; 5].

Формування конкурентоспроможності продукції передбачає комплекс заходів, спрямованих на створення та підтримання відповідних характеристик продукції на всіх етапах виробничо-господарської діяльності. Важливу роль у цьому процесі відіграє впровадження сучасних технологій виробництва, підвищення рівня механізації та автоматизації виробничих процесів, а також використання високоякісних матеріально-технічних ресурсів. Крім того, суттєве значення має дотримання стандартів якості та безпеки продукції, що сприяє підвищенню довіри споживачів і розширенню ринків збуту.

Забезпечення конкурентоспроможності продукції аграрного підприємства пов'язане з ефективною системою управління, яка охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль виробничої діяльності. Значну роль відіграє також маркетингова політика підприємства, що передбачає дослідження ринку, аналіз попиту та пропозиції, формування оптимальної цінової стратегії та налагодження ефективних каналів реалізації продукції [4, с. 986].

Важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності є зниження собівартості виробництва продукції за рахунок раціонального використання ресурсів, оптимізації виробничих процесів та впровадження інновацій. Це дає змогу підприємствам формувати конкурентні ціни на продукцію та





підвищувати її привабливість для споживачів [1; 2].

Отже, формування та забезпечення конкурентоспроможності продукції аграрного підприємства є складним і багатогранним процесом, що потребує комплексного підходу до організації виробництва, управління ресурсами та маркетингової діяльності. Реалізація ефективної стратегії розвитку підприємства сприятиме підвищенню якості продукції, зміцненню позицій на ринку та забезпеченню сталого економічного розвитку аграрного сектору.

1. Баган Н.В., Богданова В.С., Гунько А.Є., Старенький О.Г. Стратегічна триада безпеки та розвитку: роль корпоративної культури, комунікацій та персонального брендингу у забезпеченні ресурсної стійкості підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. Вип. 346(5). С. 362-368. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-54>.
2. Воронько-Невіднича Т.В., Ільїн В.А., Фесенко В.М., Чабалін Ю.О. Управління безпековою стратегією ризик-орієнтованої еволюції системи конкурентоспроможного підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 8 (278). С. 304–310. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/08/8.24._topic_Tetiana-Voronchenko-Nevidnycha-Valer%D1%96y-Ilin-Vladislav-Fesenko-Yuriy-Chabalin-304-310.pdf. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-278-304-310.
3. Воронько-Невіднича Т.В., Козленя К.О., Баруздин А.А. Особливості конкурентоспроможності малих аграрних підприємств Полтавської області. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 15. С. 96–100. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2018/15_2018_ukr/17.pdf.
4. Пустовар О., Демчук Є., Воронько-Невіднича Т. Управління результативністю в контексті забезпечення конкурентних переваг аграрного підприємства. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: збірник наукових праць VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції*. 30 жовтня 2025 р., м. Полтава, Полтавський державний аграрний університет. Полтава: ПДАУ, 2025. 1074 с. С. 985-987.
5. Vdovenko N.M., Fedirets O.V., Zos-Kior M.V., Hnatenko I.A. The role of the energy market in management of resource saving and resource efficiency of competitive enterprises in the agricultural field. *Ukrainian Journal of Applied Economics*. 2020. Vol. 5, No. 4. P. 222–229. DOI: [10.36887/2415-8453-2020-4-26](https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-4-26).





СКІТОВИЧ ДІАНА, здобувач вищої освіти
ЛЕЛЕКА ОЛЬГА, старший викладач кафедри маркетингу
Національний університет харчових технологій, м. Київ

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ РЕКЛАМИ СОЛОДОЩІВ НА СПОЖИВАЧІВ

Реклама шоколаду і цукерок спрямована на емоційний вплив на споживача, оскільки ці продукти асоціюються із задоволенням, святом, ностальгією та позитивними емоціями. Психологічні прийоми, що використовуються в рекламних кампаніях, допомагають сформувати стійкий образ бренду, викликати бажання придбати продукт та зміцнити лояльність споживачів. Одним із ключових факторів впливу є асоціативне мислення. Бренди намагаються викликати в пам'яті споживачів приємні образи, які пов'язуються з шоколадом чи цукерками [1].

Наприклад, реклама Milka будує свій імідж навколо поняття ніжності, використовуючи м'яку колірну гаму, доброзичливих персонажів і теплі сюжети.

KitKat використовує концепцію перерви, пропонуючи споживачеві момент відпочинку з шоколадним батончиком. Ці емоційні тригери створюють відчуття комфорту та підсилюють бажання придбати продукцію.

Важливим психологічним аспектом є кольоротерапія. Доведено, що кольори впливають на підсвідомі реакції людини. Фіолетовий колір Milka символізує ніжність і довіру (рис.1), червоний KitKat – активність і енергію (рис.2), золотий Ferrero Rocher – розкіш і святковість (рис.3). Завдяки грамотному вибору кольорової палітри бренди підсилюють емоційний вплив реклами та підсвідомо спрямовують вибір споживача.



Рис.1. Реклама «Дивовижно ніжна Milka»



Рис.2. Реклама KitKat «Have a break, have a KitKat»





Рис.3. Реклама Ferrero Rocher «Precious like the people we love»

Не менш важливу роль відіграють сенсорні тригери, які активізують уяву споживача. Візуальна подача реклами шоколаду та цукерок зазвичай включає апетитні крупні плани, на яких шоколадна глазур повільно розтікається або плитка шоколаду розламується із характерним звуком. Така деталізація стимулює так званий «ефект бажаності» – людина починає уявляти смак і текстуру продукту, що збільшує ймовірність покупки. Емоційне залучення також досягається через використання сюжету та персонажів.

Багато брендів формують історії, які викликають сильні почуття. Наприклад, реклама Roshen часто містить родинні цінності та моменти щастя дітей, що створює асоціацію шоколаду із сімейним затишком. В інших випадках використовуються кумедні персонажі, які запам'ятовуються і формують позитивний імідж бренду. Соціальний вплив також є ефективним психологічним інструментом. Люди схильні купувати товари, які популярні серед їхнього соціального оточення. Використання відомих особистостей, блогерів та інфлюенсерів у рекламі шоколаду та цукерок підсилює довіру до бренду та мотивує споживачів наслідувати їхній вибір. Одним із сучасних психологічних прийомів є акцент на відповідальному споживанні та здоровому способі життя.

Сучасні споживачі стають дедалі свідомішими у виборі продуктів, тому бренди адаптують свої рекламні кампанії відповідно до цих змін.

Наприклад, Nestlé у своїх рекламних матеріалах робить наголос на натуральних інгредієнтах та екологічній упаковці, що формує у споживачів відчуття правильного вибору.

Отже, реклама шоколаду та цукерок базується на комплексному використанні психологічних методів впливу: асоціацій, кольоротерапії, сенсорних тригерів, емоційних історій та соціального підтвердження. Завдяки цим прийомам бренди створюють унікальні образи своїх продуктів, які залишаються у пам'яті споживачів та мотивують їх до покупки.

1. Андрійчук О. А. Психологія реклами. К.: Кондор. 2020. С.232.

2. Юрченко М.О., Храпкіна В.В. Особливості впливу реклами на психологію людини. *Актуальні проблеми економіки*. № 3 (273). 2024. С. 87-95.





СОБЧИШИН ВІТАЛІЙ, к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту
ім. І. А. Маркіної,
ЛИТВИНЕНКО ДІАНА, здобувач вищої освіти,
ДОРОШЕНКО ЄВГЕНІЯ, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЗА СУЧАСНИХ УМОВ

У сучасних умовах розвитку економіки України, що характеризуються високим рівнем нестабільності, глобалізаційними процесами та впливом воєнного стану, особливого значення набуває ефективне управління маркетинговою діяльністю підприємств. Безумовно, аграрний сектор відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави, формуванні експортного потенціалу та стабілізації національної економіки. У зв'язку з цим підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств стає одним із ключових завдань їхнього стратегічного розвитку.

Водночас на сьогодні саме маркетингове управління виступає важливим інструментом адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища, формування ефективної ринкової стратегії та забезпечення стійких конкурентних позицій.

Управління маркетинговою діяльністю підприємства являє собою цілеспрямований процес планування, організації, реалізації та контролю маркетингових заходів, спрямованих на задоволення потреб споживачів і досягнення стратегічних цілей підприємства. Основним завданням такого управління є забезпечення ефективної взаємодії підприємства з ринковим середовищем, формування конкурентних переваг та зміцнення позицій на ринку [2; 3].

Для аграрних підприємств маркетинг відіграє особливо важливу роль, оскільки агропродовольча продукція характеризується сезонністю виробництва, залежністю від природно-кліматичних умов, коливанням цін на світових ринках та значною конкуренцією.

Воєнний стан суттєво вплинув на функціонування аграрного сектору економіки України. Серед основних викликів, з якими стикаються підприємства, можна виокремити порушення логістичних ланцюгів, обмеження доступу до зовнішніх ринків, зростання витрат на виробництво, нестабільність цін та зниження платоспроможного попиту.

У таких умовах маркетинг набуває стратегічного значення, оскільки дозволяє суб'єктам господарювання оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та знаходити нові можливості для розвитку. Особливої актуальності набувають такі напрямки маркетингової діяльності [1; 2; 4]:

- диверсифікація каналів збуту продукції;
- пошук нових ринків реалізації;





- розвиток партнерських відносин із переробними підприємствами та торговельними мережами;
- використання цифрових маркетингових інструментів;
- формування гнучкої цінової політики.

Крім того, важливим аспектом є активне використання інформаційних технологій, онлайн-платформ та електронної комерції, що дозволяє розширювати ринки збуту та підтримувати стабільний зв'язок зі споживачами [4-5].

Ефективне управління маркетинговою діяльністю сприяє формуванню конкурентних переваг аграрного підприємства. До основних факторів підвищення конкурентоспроможності належать [1; 4; 6]:

- орієнтація на потреби споживачів та ринкову кон'юнктуру;
- підвищення якості та безпечності аграрної продукції;
- розвиток бренду підприємства;
- оптимізація логістичних процесів;
- формування ефективної системи просування продукції на ринку.

Особливо важливим є стратегічне планування маркетингової діяльності, що передбачає аналіз ринку, оцінку конкурентного середовища, визначення цільових сегментів споживачів та розробку довгострокової маркетингової стратегії.

Застосування сучасних маркетингових інструментів дозволяє агротоваровиробникам підвищувати ефективність збутової діяльності, зміцнювати ринкові позиції та забезпечувати стабільність функціонування навіть у кризових умовах.

Таким чином, управління маркетинговою діяльністю є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств у сучасних умовах. В умовах воєнного стану значення маркетингу суттєво зростає, оскільки він забезпечує адаптацію підприємств до нестабільного ринкового середовища, сприяє пошуку нових каналів збуту та формуванню довгострокових конкурентних переваг. Ефективне використання маркетингових інструментів, розвиток інноваційних підходів до просування продукції та орієнтація на потреби споживачів дозволяють аграрним підприємствам не лише зберігати свої позиції на ринку, але й створювати передумови для сталого розвитку в майбутньому.

1. Вараксіна О.В., Воронько-Невіднича Т.В., Барабаш К.Г. Особливості застосування маркетингових комунікацій аграрними підприємствами. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 2 (25). С. 166–172. URL: <http://www.easterneurope-bm.in.ua/index.php/vipusk-25-2020>.
2. Вдовенко Н.М., Коробова Н.М., Зось-Кіор М.В., Коваль В.В. Еволюція теоретичних засад регулювання експорту-імпорту аграрної продукції в умовах децентралізації для виходу на міжнародний ринок. *Академічні візії*. 2023. Вип. 23. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/641> DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10008533>.
3. Воронько-Невіднича Т.В., Баган Н.В., Баган М.В., Діденко С.М., Дробязко А.О. Вплив





результативності управлінських рішень на процес використання стратегічного потенціалу підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. № 4. С. 82-86. URL: <http://ujae.org.ua/vplyv-rezultatyvnosti-upravlinskyh-rishen-na-protses-vykorystannya-strategichnogo-potentsialu-pidpryyemstva/>

4. Олійник А.С. та ін. Інноваційно-комунікаційний механізм як драйвер ефективного стратегічного управління. *Агросвіт*. 2025. № 21. С. 145–152. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/7922>.

5. Pronko L., Puzyrova P., Sobchyshyn V., Varava L., Zakharov D., Vynogradova O. Innovative management of labour potential in the digitalization system of financial and economic security of the smart economy. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2025. № 1 (60), P. 554–569. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.60.2025.4694>.

6. Zham O., Rudyka V., Voronko-Nevidnycha T., Bebko S., Shikovets C., Kvita H. Diagnostics of the strategic management of the financial and economic development of the enterprise. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2023. vol. 5, no. 52, pp. 162-172, 2023. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/download/4214/3936/19880>.





СОБЧИШИН ВІТАЛІЙ, к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту
ім. І. А. Маркіної,
КОТОВА ІЛОНА, здобувач вищої освіти,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ГНУЧКЕ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ РИНКУ

Сучасний аграрний ринок функціонує в умовах підвищеної невизначеності, що зумовлена впливом глобальних економічних, кліматичних, політичних, безпекових та логістичних факторів. Для України ці виклики посилюються нестабільністю зовнішніх ринків, змінами в експортній інфраструктурі та високою волатильністю цін на агропродовольчу продукцію. У таких умовах особливої актуальності набуває гнучке управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств.

Гнучкість у маркетинговому управлінні передбачає здатність суб'єкта господарювання швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, оперативно коригувати стратегії збуту, цінову політику та комунікаційні підходи. В аграрному секторі економіки це означає диверсифікацію каналів реалізації продукції, орієнтацію на різні географічні ринки, а також використання цифрових інструментів для моніторингу попиту та поведінки споживачів [4].

Одним із ключових елементів гнучкого управління є впровадження data-driven підходу, який базується на аналізі ринкових даних, прогнозуванні попиту та оцінці ризиків. Для аграрних товаровиробників це включає використання аналітики цінових трендів, погодних умов, врожайності та логістичних витрат. Очевидно, що такі інструменти дозволяють приймати більш обґрунтовані управлінські рішення та мінімізувати негативний вплив невизначеності. Одночасно, важливу роль відіграє також цифровізація маркетингових процесів: використання CRM-систем, платформ електронної торгівлі та цифрових каналів комунікації сприяє підвищенню ефективності взаємодії з клієнтами та партнерами. Крім того, цифрові інструменти забезпечують оперативний зворотний зв'язок, що є критично важливим для швидкої адаптації маркетингових стратегій [1; 2; 5].

Гнучке управління маркетинговою діяльністю агропідприємств передбачає системне впровадження принципів адаптивного планування та сценарного підходу, що забезпечує підвищення здатності суб'єкта господарювання оперативно реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища. З огляду на високу залежність аграрного виробництва від природно-кліматичних умов, коливань цін на сільськогосподарську продукцію, змін попиту та регуляторної політики, традиційні підходи до стратегічного планування втрачають ефективність, що обумовлює необхідність переходу до більш гнучких управлінських моделей.

Адаптивне планування в даному контексті передбачає формування





системи маркетингових рішень, здатних до швидкого коригування залежно від змін ключових факторів середовища функціонування підприємства, що включає постійний моніторинг ринкової кон'юнктури, аналіз поведінки споживачів, оцінку дій конкурентів та врахування макроекономічних і галузевих тенденцій. Важливим елементом є використання інструментів аналітики та прогнозування, що дозволяють підвищити обґрунтованість управлінських рішень [3; 6].

Сценарний підхід, у свою чергу, передбачає розробку декількох альтернативних варіантів розвитку підприємства (оптимістичного, песимістичного та базового сценаріїв) з урахуванням можливих змін ринкової ситуації. Для кожного сценарію визначаються відповідні маркетингові стратегії, ресурси, ризики та очікувані результати. Такий підхід дозволяє не лише знизити рівень невизначеності, але й сформулювати заздалегідь підготовлені управлінські рішення для різних умов функціонування. У практичній площині це може проявлятися у диверсифікації каналів збуту, гнучкому ціноутворенні, варіюванні структури посівних площ, зміні логістичних маршрутів або адаптації продуктового портфеля. Важливою складовою є також інтеграція цифрових технологій та інформаційних систем, що забезпечують оперативний доступ до даних і підвищують швидкість реагування на зміни [1; 7].

Таким чином, поєднання адаптивного планування та сценарного підходу в системі маркетингового управління аграрного підприємства сприяє мінімізації ризиків, підвищенню ефективності використання ресурсів і забезпеченню довгострокової стійкості та конкурентоспроможності бізнесу.

Отже, в умовах невизначеності ринку гнучке управління маркетинговою діяльністю стає ключовим фактором конкурентоспроможності сучасних підприємств. Поєднання аналітичних підходів, цифрових технологій та адаптивних стратегій дозволяє ефективно реагувати на виклики сучасного ринку та забезпечувати стабільний розвиток аграрного сектору економіки.

1. Баган Н.В., Богданова В.С., Гунько А.Є., Старенький О.Г. Стратегічна тріада безпеки та розвитку: роль корпоративної культури, комунікацій та персонального брендингу у забезпеченні ресурсної стійкості підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Вип. 346 (5). С. 362-368. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-54>.
2. Вараксіна О.В., Воронько-Невіднича Т.В., Барабаш К.Г. Особливості застосування маркетингових комунікацій аграрними підприємствами. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 2 (25). С. 166–172. URL : <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/vipusk-25-2020>.
3. Воронько-Невіднича Т.В., Ільїн В.А., Фесенко В.М., Чабалін Ю.О. Управління безпековою стратегією ризик-орієнтованої еволюції системи конкурентоспроможного підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 8 (278). С. 304–310. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/08/8.24._topic_Tetiana-Voronchenko-Nevidnycha-Valer%D1%96y-Ilin-Vladislav-Fesenko-Yuriy-Chabalin-304-310.pdf. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-278-304-310.
4. Дячков Д. В., Олійник А. С., Гончаренко А. С., Войтеховіч Я. Управління маркетинговою діяльністю у контексті продовольчої безпеки підприємства. *Агросвіт*. 2022. № 2. С. 24–30.





http://www.agrosvit.info/pdf/2_2022/5.pdf.

5. Artiukh-Pasiuta O., Zhyvko Z., Zhelikhovska M., Ishchejkin T., Morhachov I., Voronko-Nevidnycha T. The Influence of the US Stock Market on the Institutional Security Strategy of the Management of Innovative Development *International Journal of Computer Science & Network Security*. 2024 (11), P. 107-112. URL: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://koreascience.kr/article/JAKO202403150400850.pdf>.

6. Pronko L., Puzyrova P., Sobchyshyn V., Varava L., Zakharov D., Vynogradova O. Innovative management of labour potential in the digitalization system of financial and economic security of the smart economy. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2025. № 1 (60), P. 554–569. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.60.2025.4694>.

7. Sytniakivska S., Vlasiuk T., Zaritska N., Zubro T., Rykovanova I., Voronko-Nevidnycha T. Anti-crisis adaptive digital model of higher education institution management in the context of sustainable development of the smart economy. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2025. № 47 (3). Pp. 493–509. <https://doi.org/10.15544/mts.2025.39>





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

ГАЛКІНА ОЛЬГА, к.е.н., директор

Харківський соціально-економічний фаховий коледж, м. Харків

СЕРЕДНІ ПІДПРИЄМСТВА – КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Одним із визначень поняття «регіональний розвиток», яке досить часто зустрічається на шпальтах наукової літератури, є таке: «Регіональний розвиток – це складний багатоаспектний і багаторівневий процес якісної зміни простору, населення, господарства регіонів країни». Чим це визначення є цікавим для дослідників? А відповідь на це запитання є дуже простою: «У визначенні акцентується увага на зміни трьох таких складників народного господарства країни, а саме на території, населення і господарства регіонів». Останній складник в економічному сенсі є ключовим, бо від нього залежить наповнення бюджету держави, іншими словами – формування економічної міцності регіонів і країни в цілому.

Бюджетоутворюючим елементом будь-якої країни є підприємства, що функціонують на національному ринку. В Україні у відповідності до інформації, що представляється в статистичних щорічниках за останні роки, розрізняють чотири групи підприємств: мікропідприємства, малі підприємства, середні підприємства і великі підприємства. Розподіл кількості діючих великих, середніх, малих та мікропідприємств за видами економічної діяльності представлено в табл. 1.

Таблиця 1 - Розподіл кількості діючих великих, середніх, малих підприємств та мікропідприємств за видами економічної діяльності

Вид підприємств	Роки					
	2010	2015	2020	2021	2022	2023
Загальна кількість підприємств, од.	378810	343440	373882	370834	261924	307852
Великі підприємства, у %	0,2	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2
Середні підприємства, у %	5,5	4,4	4,7	4,7	5,6	4,6
Малі підприємства, у %	94,3	95,5	95,2	95,1	94,2	95,2
З них мікро підприємства, у %	79,3	82,8	82,4	82,4	78,7	82,0

Джерело: складено авторами на основі використання щорічника України за 2023 рік.

За результатами аналізу за період з 2010 року по 2023 рік в Україні левову частку (більше 90 %) складають малі підприємства. Середні підприємства у загальному обсязі за досліджуваний період складали від 4,4 % до 5,6 %. На великі підприємства приходилась частка від 0,1 % до 0,2 %.

Що ж стосується розподілу кількості зайнятих працівників на великих, середніх, малих підприємствах та мікропідприємствах, то тут лідируючі позиції займають середні підприємства – у них найвищий відсоток працівників. На другій позиції по зайнятості працівників знаходяться великі підприємства. І





відповідно третє місце обіймають малі підприємства (табл. 2).

Таблиця 2 - Розподіл кількості зайнятих працівників на великих, середніх, малих підприємствах та мікропідприємствах за видами економічної діяльності

Вид підприємств	Роки					
	2010	2015	2020	2021	2022	2023
Загальна чисельність працівників, тис. осіб.	7958,2	5889,7	6366,1	6391,7	5382,4	5052,3
Великі підприємства, у %	30,2	29,0	24,7	25,8	25,4	26,2
Середні підприємства, у %	42,6	44,2	48,3	46,4	48,0	46,2
Малі підприємства, у %	27,2	26,8	26,8	27,8	26,6	27,2
З них мікропідприємства, у %	10,5	11,7	11,3	12,2	10,8	12,1

Джерело: складено авторами на основі використання щорічника України за 2023 рік.

Аналіз розподілу обсягів реалізованої продукції (товарів, послуг) великих, середніх, малих підприємств та мікропідприємств упродовж 2010–2023 рр. свідчить про те, що за цим показником лідируючі позиції займають також середні підприємства (табл. 3).

Таблиця 3 - Розподіл обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) великих, середніх, малих підприємств та мікропідприємств за видами економічної діяльності

Вид підприємств	Роки					
	2010	2015	2020	2021	2022	2023
Загальний обсяг реалізованої продукції, млн грн.	3366228,2	5159067,1	10049870,8	13616793,2	11033018,1	13456367,0
Великі підприємства, у %	41,6	39,8	36,1	37,8	36,5	35,7
Середні підприємства, у %	41,5	42,0	43,4	43,3	44,5	44,5
Малі підприємства, у %	16,9	18,2	20,5	18,9	19,0	19,8
З них мікропідприємства, у %	5,4	6,0	7,0	6,3	6,1	6,5

Джерело: складено авторами на основі використання щорічника України за 2023 рік.

У висновку слід зазначити, що наведений вище аналіз надає можливість стверджувати, що на цей момент часу саме середні підприємства є ключовим фактором (рушійною силою) регіонального розвитку. Тому в стратегії розвитку України слід приділити увагу підтримці малих підприємств, розробити державну програму спрямування інвестицій для середніх підприємств, переглянути систему оподаткування для цієї групи підприємств.





СУХЕЦЬКА КРИСТІНА, д.філос. з менеджменту,
викладач-стажист кафедри менеджменту
Уманський національний університет

ЕВОЛЮЦІЯ МОДЕЛЕЙ АУТСОРСИНГУ ВІД 3PL ДО 4PL У ПРОЦЕСІ СТРАТЕГІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СУЧАСНОЇ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ

Нині, коли відбувається глобалізація та посилення конкуренції, транспортна логістика зазнає глибоких структурних змін, пов'язаних із трансформацією моделей організації та управління логістичними процесами. Зростання складності ланцюгів постачання, підвищення вимог до швидкості та надійності доставки, а також активне впровадження цифрових технологій зумовлюють необхідність пошуку більш ефективних форм управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. У цьому контексті важливим інструментом підвищення ефективності логістичних систем стає аутсорсинг, який дозволяє підприємствам передавати частину логістичних функцій спеціалізованим провайдерам та зосереджуватися на стратегічних напрямках розвитку бізнесу.

Зазначимо, що впродовж останніх десятиліть відбувається поступова еволюція моделей логістичного аутсорсингу, яка відображає зміну підходів до управління транспортно-логістичними процесами. Якщо на початкових етапах основну роль відігравали провайдери третьої сторони логістики (3PL), які забезпечували виконання окремих операцій, таких як транспортування, складування чи управління запасами, то сучасні тенденції розвитку логістики демонструють перехід до більш інтегрованих моделей співпраці. Зокрема, модель четвертої сторони логістики (4PL) передбачає не лише виконання окремих логістичних функцій, а й стратегічну координацію та інтеграцію всього ланцюга постачання, включаючи управління взаємодією між різними логістичними операторами [1].

Зростання ролі 4PL-провайдерів значною мірою пов'язане з ускладненням транспортно-логістичних систем, розвитком глобальних мереж постачання та необхідністю забезпечення їх гнучкості й адаптивності до змін зовнішнього середовища. Використання інтеграційних логістичних моделей дозволяє підприємствам оптимізувати транспортні потоки, підвищити прозорість логістичних операцій та забезпечити більш ефективне управління ресурсами в межах ланцюгів постачання.

У зв'язку з цим дослідження еволюції моделей аутсорсингу від 3PL до 4PL набуває особливої актуальності, оскільки дає змогу визначити ключові тенденції трансформації сучасної транспортної логістики та окреслити перспективні напрями розвитку інтегрованих логістичних систем.

Також варто зазначити, що важливим аспектом є визначення основних відмінностей між різними моделями логістичного аутсорсингу, зокрема за рівнем інтеграції, характером наданих послуг та роллю провайдера у системі





управління ланцюгом постачання. З метою узагальнення ключових характеристик моделей логістичного аутсорсингу доцільно здійснити їх порівняльний аналіз, результати якого наведено в таблиці 1.

Таблиця 1 - Порівняльна характеристика моделей логістичного аутсорсингу 3PL та 4PL

Критерій	3PL (Third-Party Logistics)	4PL (Fourth-Party Logistics)
Основний зміст послуг	Виконання окремих логістичних операцій: транспортування, складування, обробка замовлень	Комплексне управління логістичними процесами та координація ланцюга постачання
Рівень інтеграції	Інтеграція обмежується окремими логістичними функціями	Глибока інтеграція у бізнес-процеси клієнта та управління всією логістичною системою
Управління ресурсами	Часто володіє або орендує матеріальні активи (склади, транспорт)	Переважає координує роботу різних логістичних операторів без значних власних активів
Технологічна підтримка	Використання інформаційних систем для управління окремими операціями	Застосування цифрових платформ, аналітики даних та інструментів інтегрованого управління
Роль у стратегічному управлінні	Переважає операційна підтримка логістичних процесів	Стратегічний інтегратор та координатор ланцюгів постачання
Сфера застосування	Частіше використовуються підприємствами з відносно простими логістичними процесами	Ефективна для великих компаній зі складними та глобалізованими ланцюгами постачання

Джерело: сформовано автором на основі [2]

Згідно з таблицею 1, ключова відмінність між моделями 3PL та 4PL полягає у рівні інтеграції логістичних процесів та характері участі провайдера в управлінні ланцюгом постачання. Якщо 3PL-провайдери зосереджуються переважно на виконанні окремих операційних функцій, то 4PL виступають інтеграторами логістичної системи, забезпечуючи стратегічну координацію взаємодії між різними учасниками ланцюга постачання.

Відмітимо, що трансформація моделей логістичного аутсорсингу значною мірою зумовлена сучасними тенденціями розвитку транспортно-логістичних систем. Серед ключових факторів, що стимулюють перехід від 3PL до 4PL, варто виділити глобалізацію ланцюгів постачання, зростання складності транспортних мереж та підвищення вимог до швидкості й надійності логістичних операцій. У сучасних умовах підприємства дедалі частіше потребують не лише виконання окремих логістичних функцій, а й комплексного управління взаємопов'язаними процесами транспортування, складування, інформаційного супроводу та координації взаємодії між різними учасниками ланцюга постачання [3].

Важливу роль у цьому процесі відіграє також цифровізація логістики, що передбачає активне використання інформаційно-комунікаційних технологій, аналітики великих даних та цифрових платформ для моніторингу й оптимізації





логістичних потоків. Використання таких інструментів створює передумови для формування інтегрованих логістичних рішень, у межах яких 4PL-провайдери виконують функції стратегічного координатора та забезпечують синхронізацію діяльності різних логістичних операторів.

У результаті впровадження моделей 4PL підприємства отримують можливість підвищити ефективність управління ланцюгами постачання, оптимізувати транспортні витрати та забезпечити більшу адаптивність логістичних систем до змін зовнішнього середовища.

Отже, еволюція моделей логістичного аутсорсингу від 3PL до 4PL відображає загальну тенденцію до поглиблення інтеграції та підвищення стратегічної ролі логістики у системі управління підприємством. На відміну від 3PL-провайдерів, які зосереджуються переважно на виконанні окремих операційних функцій, 4PL-провайдери виступають інтеграторами логістичних процесів, забезпечуючи координацію взаємодії між різними учасниками ланцюга постачання та комплексне управління матеріальними й інформаційними потоками.

Поширення моделей 4PL значною мірою зумовлене ускладненням глобальних логістичних систем, цифровізацією транспортно-логістичних процесів та необхідністю підвищення ефективності управління ланцюгами постачання. Використання інтегрованих логістичних рішень сприяє оптимізації транспортних потоків, підвищенню прозорості логістичних операцій та зміцненню конкурентних позицій підприємств у динамічному ринковому середовищі.

Як підсумок, подальший розвиток моделей логістичного аутсорсингу пов'язаний із посиленням ролі інтегрованих логістичних платформ, цифрових технологій та стратегічного управління ланцюгами постачання, що визначає нові напрями трансформації сучасної транспортної логістики.

1. Мінакова С. М., Мінаков В. М. Розвиток логістичного аутсорсингу в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Вип. 15. 2017. С. 429-431. URL: <http://global-national.in.ua/archive/15-2017/137.pdf>
2. LOGOS. 10 ключових відмінностей між 3PL і 4PL. URL: <https://www.logos3pl.com/uk/blog/10-key-differences-between-3pls-and-4pls/> (дата звернення 13.03.2026)
3. Кравчик Ю., Маргасова В., Шевченко Е. Інноваційний механізм логістичного забезпечення розвитку підприємств в умовах нестабільності. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. Том 346, № 5. 2025. С. 161-170. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-23>





ТЕРНОВЕЦЬКА МАРІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **КУНДРЯ-ВИСОЦЬКА ОКСАНА**, к.е.н., професор,
Львівський національний університет імені Івана Франка

МАРКЕТИНГ ВІДНОСИН ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС ПІДВИЩЕННЯ ЦІННОСТІ БРЕНДУ

У сучасній економіці взаємовідносини компанії з ключовими стейкхолдерами, працівниками, споживачами, постачальниками та партнерами виступають одним із найважливіших нематеріальних активів. Такі відносини формуються в результаті ефективної взаємодії та з часом набувають ознак самостійної цінності, акумулюючи значні інтелектуальні й інформаційні ресурси. В умовах глобалізації та зростання рівня конкуренції маркетинг відносин стає визначальним чинником конкурентоспроможності підприємства. Його застосування відкриває перспективні можливості для формування довгострокової лояльності споживачів і підтримання стійкої прихильності до бренду [2, с. 274].

Маркетинг відносин характеризує перехід у маркетинговому підході від конкуренції та конфліктів до взаємодії, співпраці та довгострокового партнерства [2, с. 275].

Основні характеристики маркетингу взаємовідносин можна узагальнити таким чином:

1. Довгострокова орієнтація. На відміну від традиційного підходу, що зосереджується на короткострокових продажах, маркетинг взаємовідносин спрямований на формування тривалих зв'язків із клієнтами, що забезпечують стабільний дохід і створення доданої цінності в перспективі.

2. Взаємовигідність. Взаємини між учасниками будуються на засадах взаємної вигоди, що сприяє формуванню довіри та підвищенню ефективності взаємодії.

3. Довіра. Виступає ключовим елементом маркетингу взаємовідносин, оскільки вона знижує рівень невизначеності, оптимізує комунікаційні процеси та забезпечує стійкість партнерських зв'язків.

4. Співробітництво. Взаємодія між сторонами розглядається як спільна діяльність, спрямована на досягнення спільних цілей, що передбачає обмін інформацією, знаннями та ресурсами.

5. Клієнтоорієнтованість. Центральне місце у даній концепції посідає споживач, його потреби та очікування, що зумовлює необхідність глибокого їх вивчення та підтримання постійного зворотного зв'язку [4, с. 35].

Слід зауважити, що маркетинг відносин ґрунтується на низці базових принципів, серед яких ключове значення мають персоналізація взаємодії, індивідуалізований підхід до клієнта, формування довіри та ефективна комунікація [2, с. 276].

Персоналізація в маркетинговій діяльності розглядається як важливий стратегічний підхід, що передбачає глибоке вивчення потреб і поведінкових





характеристик споживачів та розроблення індивідуалізованих рішень. Її ефективна реалізація потребує систематичного збору й аналізу даних про клієнтів, інтеграції персоналізованих інструментів у всі складові маркетингової діяльності, а також безперервного контролю та оцінювання результативності маркетингових заходів [1].

Індивідуалізований підхід тісно пов'язаний із персоналізацією та передбачає зосередження на безпосередній взаємодії з клієнтом з урахуванням його унікальних потреб і очікувань. Одним із базових принципів маркетингу відносин виступає довіра, яка є необхідною умовою формування стійких і довготривалих взаємин зі споживачами. Її становлення забезпечується прозорістю, добросовісністю та надійністю у процесі взаємодії підприємства з клієнтами. Важливу роль також відіграють комунікації, які сприяють підтриманню постійного зв'язку між компанією та споживачами, забезпечуючи ефективний обмін інформацією. Такі підходи у маркетингу відносин набувають актуальності сьогодні, коли сучасний етап розвитку економіки характеризується процесами глобалізації, інтенсивним технологічним прогресом та зростанням значення Інтернету у формуванні маркетингових стратегій [2, с. 277].

Таким чином, взаємодія зазначених компонентів формує надійну основу для встановлення емоційного зв'язку між брендом і споживачем, який виходить за межі суто раціонального сприйняття товару чи послуги та сприяє створенню стабільних конкурентних переваг у стратегічній перспективі [3, с. 38].

Зауважимо, що застосування маркетингу взаємовідносин здійснює комплексний і багатовимірний вплив на результативність діяльності підприємства, сприяючи підвищенню його ефективності, зміцненню конкурентних позицій та забезпеченню сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Отже, маркетинг відносин доцільно розглядати не тільки як практичний механізм маркетингової діяльності, а як цілісну управлінську концепцію, що базується на побудові довготривалих і взаємовигідних відносин із ключовими стейкхолдерами. Такий підхід формує підґрунтя для підвищення лояльності споживачів, зміцнення ринкових позицій підприємства та забезпечення його стабільного розвитку в умовах динамічного конкурентного середовища.

1. Попко О.В., Філатов В.В. Персоналізація в сучасному маркетингу та її вплив на лояльність клієнтів. Рівне: Національний університет водного господарства та природокористування, 2023. №58. С.10. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3266/3189> (дата звернення 25.02.2026).
2. Васильченко О. Ільєнко А. Маркетинг відносин як сучасна концепція маркетингу. Черкаси: Черкаський державний технологічний університет, 2024. №3. С.274-278. URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/196/208> (дата звернення 25.02.2026).
3. Семенда О.В. Маркетинг відносин як основа лояльності споживачів у довгостроковій перспективі. Умань: Уманський національний університет, 2025. С. 37-40. URL:





<https://lib.udau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9c652033-fe79-4a23-ba88-4d99734a9d59/content#page=37> (дата звернення 25.02.2026).

4. Литюк Д.С. Розвиток поняття маркетингу взаємовідносин. Черкаси: Черкаський державний технологічний університет, 2025. С. 33-39. URL: <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1554/1713> (дата звернення 25.02.2026).





ТЕЛІТОВ ОЛЕКСАНДР

д. е. н., професор,
професор кафедри менеджменту,
Університет трансформації майбутнього, м. Чернігів

МАРКЕТИНГ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ

Сучасні аграрні підприємства функціонують в умовах високої невизначеності, зумовленої кліматичними трансформаціями, коливаннями цін на сировину та енергоносії, геополітичними конфліктами, епідеміями, природними катастрофами, збоями в логістиці та регуляторними ризиками. Показовим прикладом стали труднощі з експортом українського зерна у 2022–2024 роках. Такі зовнішні чинники змушують аграріїв не лише пристосовуватися до нових реалій, а й забезпечувати стійкість бізнесу: оперативно реагувати на кліматичні зміни, мінімізувати перебої в постачанні, диверсифікувати виробництво, зберігати або відновлювати конкурентні позиції та відновлювати діяльність після криз. Водночас скорочення виробництва в аграрному секторі наразі не є настільки критичним, як у промисловості. У 2024 році, порівняно з попереднім роком, обсяги продукції тваринництва зменшилися на 4,4%, рослинництва – на 16,4%, а загальне падіння становило 14%. При цьому великі аграрні підприємства зазнали скорочення виробництва на 17,5%, тоді як фермерські та індивідуальні господарства – лише на 6,8% [1].

На сьогодні провідну роль відіграє маркетингове управління, що охоплює розвиток бренду, налагодження комунікацій із потенційними споживачами та клієнтами, використання інноваційних каналів збуту й інструментів цифрового маркетингу. Саме маркетингові стратегії дають змогу зберігати клієнтську базу, підтримувати фінансову стійкість у кризові періоди та посилювати конкурентні переваги аграрного підприємства. Водночас визначальним чинником результативності таких стратегій є довіра споживачів, адже без неї бренд і комунікації втрачають свою ефективність. Наведені у [2] практики підтвердили свою дієвість та можуть бути адаптовані до умов України.

Враховуючі, що великі корпорації досягають стійкості завдяки диверсифікації напрямів діяльності та розвиненим глобальним ланцюгам постачання, а фермерські господарства, попри обмежені ресурси, мають перевагу у гнучкості та здатні швидко реагувати на зміни ринкового середовища, необхідно: 1) розробляти альтернативні сценарії розвитку з урахуванням наявних ризиків; 2) гарантувати фінансову стабільність шляхом диверсифікації доходів і формування резервів; 3) упроваджувати цифрові інструменти в маркетингову діяльність, зокрема із застосуванням ШІ [3]; 4) вдосконалювати корпоративну культуру та зберігати цінності; 5) формувати довгострокові партнерські стосунки на національному та міжнародному рівнях.

Для забезпечення конкурентоспроможності великі аграрні корпорації мають спрямовувати інвестиції в інноваційні рішення, цифрові інструменти, професійний розвиток працівників і створення гнучких організаційних





структур. У цьому вимірі маркетингове управління набуває стратегічного значення і охоплює розвиток бренду (зокрема, дослідження регіональних публічних брендів агропродукції підтверджують, що рівень довіри безпосередньо впливає на ставлення споживачів і їхній намір здійснити покупку), ефективні комунікації, чутливість до сертифікації якості сільськогосподарської продукції, використання інноваційних каналів просування та цифровізацію. Зокрема, у [2] доведено, що цифрові маркетингові стратегії в агропродовольчій сфері дають змогу зменшувати витрати на рекламу й підвищувати прибутковість завдяки оптимізації каналів просування. Фермерам необхідно зосередити зусилля на концентрованому продажі продуктів чи послуг невеликому сегменту своїх покупців. Коли мале сільськогосподарське підприємство міцно займе відповідну нішу, створить сталий прогнозований прибуток і досягне певної пізнаваності серед своєї вузької цільової аудиторії, воно зможе збільшувати обсяги виробництва або створювати новий різновид продукту чи послуги, націлене на розширення цієї цільової аудиторії засобами диференційованого (коли розширюється асортимент запропонованих товарів чи послуг) або недиференційованого (коли збільшуються обсяги вироблюваного товару чи послуги) маркетингу.

Фермерські господарства, кооперативи та великі аграрні підприємства, що працюють в умовах ОТГ і займаються вирощуванням різних видів сільськогосподарської продукції та її первинною переробкою, мають забезпечувати внутрішній ринок і формувати експортний потенціал країни, витісняючи імпорту продовольства з Центральної Азії, Єгипту, Іспанії, Італії, Туреччини та ін. Спираючись на досвід окремих сільськогосподарських країн [4, 5], варто підкреслити, що в умовах воєнних викликів для України актуальними є перебудова логістики, забезпечення достатнього фінансування, впровадження цифрового маркетингу, е-commerce (фінансові та торгові операції, що проводяться через інтернет), брендинг, CRM-системи і просування через соціальні мережі та ін. Отже,

1. Розвиток брендингу українських агровиробників стимулюватиме імпортозаміщення продукції з інших країн, яка нині домінує на полицях вітчизняних торговельних мереж.

2. Упровадження сертифікації та стандартів якості відповідно до національних і міжнародних вимог можливе лише за умови скоординованих і системних дій як аграрних підприємств, так і державних галузевих органів.

3. Інвестиції в цифровий маркетинг передбачають використання вебсайтів, контент-маркетингу та сторітелінгу, зокрема концепції «від поля до столу» для формування довіри й емоційної прихильності споживачів, поширення відгуків, онлайн-історій, відео- та фотоматеріалів з агровиробництва.

4. У сфері агробізнесу основним інструментом маркетингових комунікацій є взаємодія зі споживачами: отримання та аналіз зворотного зв'язку (відгуків, коментарів, критики), реагування на звернення й скарги, активна присутність у соціальних мережах, де користувачі виступають учасниками спілкування,





підтримка довгострокових стосунків лояльності через програми винагород, знижки та абонементні пропозиції.

5. Диверсифікація діяльності полягає у партнерстві в межах ланцюгів створення доданої вартості (фермери + переробні підприємства + торговельні мережі + логістичні компанії), а також у співпраці з ІТ-компаніями та науково-дослідними установами.

6. Сільськогосподарські працівники повинні систематично підвищувати кваліфікацію у сфері маркетингу, аналізу даних і вивчення поведінки споживачів, що сприятиме оперативній і гнучкій адаптації до змін зовнішнього середовища через ефективні організаційні механізми та зворотній зв'язок.

7. Державна підтримка аграрного сектору ускладнюється браком достовірних даних від малих фермерських господарств, що знижує ефективність довгострокових маркетингових стратегій. Разом з цим необхідно враховувати сучасні виклики: кліматичні зміни, які впливають на врожайність, політичні, економічні, соціальні, демографічні й екологічні чинники, що формують нестабільність на національному та регіональному рівнях.

Таким чином, зовнішні загрози потребують від маркетингового забезпечення аграрного бізнесу високої стійкості, здатності до швидкого відновлення після кризових ситуацій та збереження конкурентних переваг. Перспективними напрямками подальших досліджень є аналіз взаємодії агропродовольчих кластерів і вивчення впливу технологічних інновацій на підвищення прозорості та довіри в ланцюгах постачання аграрної продукції.

1. Телетов О. Маркетингові підходи до підвищення стійкості та резильєнтності бізнесу в основних секторах економічної та державної діяльності у кризових умовах. *Маркетингове управління резильєнтністю бізнесу: теорія та практика в умовах євроінтеграції та глобальних викликів*: колективна монографія / За наук. редакцією проф. Н.Л. Савицької, проф. О.В. Жерус, доц. Е.В. Пахучої. – Харків: Вид-во Іванченко І.С. 2025. – 251 с. С. 163–190. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18310637>.

2. Kanellos, N., Karountzos, P., Giannakopoulos, N. T., Terzi, M. C., & Sakas. Digital Marketing Strategies and Profitability in the Agri-Food Industry: Resource Efficiency and Value Chains. *Sustainability*, 16 (14), 2024.

3. Телетов О.С. Нові інформаційні технології в умовах функціонування сучасного комунікаційного інструментарію. *Маркетинг в умовах діджиталізації економіки країни*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 23-24 листопада 2023 року). Полтава: ПУЕТ, 2023. С. 139–141.

4. Apostolopoulos, N., Kakouris, A., Liargovas, P., & Petropoulos, D., Anastasopoulou, E. (2023). Agri-Food Enterprises and Relationship Marketing During COVID-19: A Primary Data Research through Commitment-Trust Theory. *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, Vol. 36, №1.

5. Inyommom, A. E., Nyiatagher, Z. T., Ocholi, A., & Eya, C. I. Marketing Strategies and Agribusinesses Performance in North-Central Nigeria: A Mediating Role of Persuasiveness. *Journal of Advance Research in Food, Agriculture and Environmental Science*, 2025.





ТКАЧОВ МАКСИМ, к.е.н., доцент, доцент кафедри права
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ МАРКЕТИНГОВЕ ЗАБЕПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ КРАЇНИ

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується посиленням ролі соціально орієнтованої державної політики, спрямованої на підвищення якості життя населення, забезпечення соціальної справедливості та формування стійких умов економічного зростання [1, 4, 9]. У цьому контексті важливого значення набуває використання маркетингових інструментів у процесах державного управління соціальним розвитком [2, 8]. Ефективне функціонування таких інструментів значною мірою залежить від наявності належного правового механізму, який забезпечує регулювання відносин між державою, суспільством, бізнесом та іншими учасниками соціально-економічних процесів [3].

Маркетингове забезпечення соціального розвитку країни можна розглядати як комплекс організаційних, інформаційних та управлінських заходів, спрямованих на виявлення та задоволення суспільних потреб у сфері освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, культури та інших напрямів суспільного життя [5, 7]. На відміну від традиційного комерційного маркетингу, соціальний маркетинг орієнтований не лише на економічні результати, а насамперед на досягнення суспільно значущих цілей. Відповідно, правове регулювання такої діяльності повинно враховувати специфіку взаємодії економічних і соціальних інтересів різних суб'єктів.

Правовий механізм маркетингового забезпечення соціального розвитку країни являє собою систему нормативно-правових актів, інституційних структур, методів та інструментів державного регулювання, що спрямовані на формування сприятливого середовища для реалізації соціально орієнтованих маркетингових стратегій. Його основною функцією є створення правових умов для ефективного використання маркетингових підходів у сфері державної соціальної політики, а також забезпечення прозорості та узгодженості дій усіх учасників соціально-економічних процесів.

Важливою складовою правового механізму є нормативно-правова база, яка визначає принципи, форми та методи реалізації соціально орієнтованих маркетингових програм. До таких нормативних актів належать закони, що регулюють соціальну політику держави, розвиток освіти, охорони здоров'я, інформаційної діяльності, захист прав споживачів та інші сфери суспільного життя. Наявність узгодженої законодавчої системи дозволяє забезпечити стабільність функціонування соціальних інститутів, а також створити правові передумови для використання сучасних маркетингових технологій у державному управлінні.

Суттєву роль у формуванні правового механізму маркетингового забезпечення соціального розвитку відіграють інституційні структури, які





забезпечують реалізацію відповідних норм і правил. До таких структур належать органи державної влади, органи місцевого самоврядування, громадські організації, а також суб'єкти підприємницької діяльності, що беруть участь у реалізації соціальних програм. Взаємодія між цими інституціями створює можливості для формування ефективної системи соціального партнерства, яка сприяє узгодженню інтересів держави, бізнесу та громадянського суспільства.

Особливого значення набуває використання маркетингових інструментів у процесі формування та реалізації державних соціальних програм. До таких інструментів належать дослідження суспільних потреб, сегментація соціальних груп населення, розроблення цільових програм соціальної підтримки, формування ефективних комунікаційних стратегій та оцінювання результативності соціальних проєктів. Правове забезпечення цих процесів передбачає встановлення чітких правил використання інформації, забезпечення прозорості державних рішень та захисту прав громадян.

У сучасних умовах важливою складовою правового механізму маркетингового забезпечення соціального розвитку є регулювання інформаційного простору та комунікаційних процесів. Розвиток цифрових технологій значно розширює можливості використання маркетингових підходів у сфері соціальної політики, однак водночас створює нові виклики, пов'язані з необхідністю захисту персональних даних, запобігання поширенню недостовірної інформації та забезпечення етичних стандартів комунікації. Тому законодавство має передбачати ефективні механізми контролю та відповідальності за порушення у сфері інформаційної діяльності.

Значну роль у розвитку правового механізму маркетингового забезпечення соціального розвитку відіграє міжнародний досвід. У багатьох країнах світу соціальний маркетинг активно використовується для реалізації державних програм у сфері охорони здоров'я, екології, освіти та соціального захисту. Адаптація таких практик до національних умов дозволяє підвищити ефективність соціальної політики та забезпечити більш раціональне використання державних ресурсів. Водночас важливо враховувати особливості національної правової системи та соціально-економічного середовища.

В умовах трансформації економічної системи та посилення ролі інновацій важливим напрямом удосконалення правового механізму маркетингового забезпечення соціального розвитку є розвиток партнерських відносин між державою та бізнесом. Соціально відповідальний бізнес може виступати важливим учасником реалізації соціальних програм, надаючи фінансову, організаційну та технологічну підтримку. У цьому контексті правове регулювання має створювати стимули для участі підприємств у соціальних ініціативах, зокрема шляхом використання податкових пільг, грантових програм та інших форм державної підтримки.

Таким чином, правовий механізм маркетингового забезпечення соціального розвитку країни є складною системою взаємопов'язаних елементів,





що поєднує нормативно-правове регулювання, інституційне забезпечення та використання сучасних маркетингових інструментів у сфері державної соціальної політики. Ефективність такого механізму залежить від узгодженості дій різних суб'єктів, рівня розвитку правової системи, а також здатності держави адаптуватися до нових соціально-економічних викликів. Удосконалення правового забезпечення соціального маркетингу сприятиме підвищенню результативності соціальних програм, зміцненню довіри між державою та суспільством і формуванню умов для сталого соціального розвитку країни. Обґрунтовано необхідність удосконалення правових умов використання соціального маркетингу, розвитку партнерства між державою, бізнесом та громадянським суспільством, а також врахування міжнародного досвіду у сфері управління соціальними процесами.

1. Nagy S., Pererva P.G. Compliance principles // Universum View 9. Economics and management: conference materials. Vinnytsia: NilanLTD, 2018. P. 89-96.
2. Pererva P., Gutsan O., Diachenko T. (2017) Motivation of personnel on machine-building enterprise // Balance and Challenges, Miskolc-Lillafüred. Miskolc : Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. O. 100-106.
3. Petro Pererva, Oleksandr Hutsan, Valerii Kobieliiev, Andrii Kosenko and Volodymyr Kuchynskyi (2018). Evaluating elasticity of costs for employee motivation at the industrial enterprises. Problems and Perspectives in Management, № 16(1), С. 124-132. DOI: [10.21511/ppm.16\(1\).2018.12](https://doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.12)
4. Pererva, P., Besprozvannykh, O., Tiutlikova, V., Kovalova, V., Kudina, O., & Dorokhov, O. (2019). Improvement of the Method for Selecting Innovation Projects on the Platform of Innovative Supermarket. TEM Journal, 8(2), 454-461. <https://doi.org/10.18421/TEM82-19>
5. Перерва, П.Г. Інноваційні технології реструктуризації промислового підприємства. Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу: збірник тез доповідей VIII Міжнар. науково-практ. конф., 25-26 вересня 2014 р. Суми: ТОВ "ДД "Папірус", 2014. С. 119-121.
6. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) Economic problems of Intellectual Property // 9-th International scientific Conference "Balance and Challenges". Miskolc-Lillafüred. 2015. S. 113-124.
7. Кобелева Т.О., Перерва П.Г., Ткачова Н.П. Формування кон'юнктури ринку електротехнічної продукції // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка»: зб. наук. праць. Сер. : Проблеми економіки та управління. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 815. С. 118-125
8. Перерва П. Г. Підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах синергетичного бенчмаркінгу // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка»: зб. наук. пр. Сер. : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 819. С. 167–174.
9. Кобелєва Т. О., Перерва П. Г., Романчик Т. В. Комплаєнс як фактор інноваційного розвитку підприємства. Інформація та знання в системі управління інноваційним розвитком : монографія. Розд. 5.2 / заг. ред. Ю.С.Шипуліна. Суми : Триторія, 2018. С. 205–220.
10. Лега О.В. Інтернет-торгівля: облік та оподаткування // *Причорноморські економічні студії*. №(43). 2019. С. 161-166





ТКАЧОВА НАДІЯ, к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу

КЛІМОВ МАКСИМ, аспірант

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ ТЕХНІЧНИХ УНІВЕРСИТЕТІВ

У сучасних умовах розвитку економіки знань та посилення конкуренції на ринку освітніх послуг важливого значення набуває ефективне використання маркетингових інструментів у діяльності закладів вищої освіти [1, 5]. Особливо актуальною ця проблема є для технічних університетів, які функціонують у динамічному інноваційному середовищі та забезпечують підготовку фахівців для високотехнологічних галузей економіки [2]. Формування ефективної системи маркетингу освітніх послуг технічних університетів сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності, залученню абітурієнтів, розвитку партнерства з бізнесом та забезпеченню високої якості підготовки інженерних кадрів [3, 9].

Маркетинг освітніх послуг технічних університетів має низку специфічних особливостей, які відрізняють його від маркетингу матеріальних товарів. Передусім освітні послуги характеризуються нематеріальністю, складністю оцінювання якості до моменту їх отримання, тривалим періодом споживання та високим рівнем довіри до закладу освіти. Крім того, освітній продукт має соціальну значущість, оскільки безпосередньо впливає на формування людського капіталу та інтелектуального потенціалу суспільства [4, 7]. У зв'язку з цим маркетинг у сфері вищої освіти повинен враховувати не лише економічні, але й соціальні, культурні та інституційні чинники.

Особливістю маркетингу технічних університетів є тісний зв'язок освітньої діяльності з науковими дослідженнями та інноваційною діяльністю. Технічні університети виступають не лише освітніми установами, але й центрами генерації нових технологій та інженерних рішень [10, 11]. Саме тому маркетинг освітніх послуг у таких університетах повинен охоплювати не тільки просування освітніх програм, але й популяризацію наукових досягнень, інноваційних розробок та результатів науково-дослідної діяльності. Це сприяє формуванню позитивного іміджу університету як інноваційного освітньо-наукового центру.

Важливою складовою маркетингової діяльності технічних університетів є проведення маркетингових досліджень ринку освітніх послуг. Такі дослідження спрямовані на аналіз потреб абітурієнтів, роботодавців та інших зацікавлених сторін. У процесі дослідження визначаються перспективні напрями підготовки фахівців, оцінюється попит на інженерні спеціальності, а також аналізуються тенденції розвитку ринку праці. Отримані результати дозволяють університетам адаптувати освітні програми до сучасних вимог економіки та забезпечувати підготовку конкурентоспроможних фахівців.

Однією з ключових особливостей маркетингу освітніх послуг технічних





університетів є орієнтація на довгострокову взаємодію зі споживачами освітніх послуг. На відміну від традиційного товарного ринку, де процес купівлі-продажу має короткостроковий характер, освітні послуги передбачають тривалу взаємодію між університетом та здобувачем освіти. У зв'язку з цим особливого значення набуває формування ефективної системи комунікації з абітурієнтами, студентами, випускниками та роботодавцями. Розвиток таких комунікацій сприяє формуванню стабільної репутації університету та підвищенню рівня довіри до освітніх програм.

Суттєвим фактором ефективності маркетингу технічних університетів є формування їхнього бренду. Бренд університету відображає його освітні традиції, наукові досягнення, якість підготовки фахівців та міжнародну репутацію. Формування сильного бренду дозволяє університетам підвищити свою впізнаваність на національному та міжнародному ринку освітніх послуг, залучати талановитих студентів та розширювати міжнародну академічну співпрацю. У цьому контексті важливу роль відіграють рейтинги університетів, участь у міжнародних освітніх програмах та реалізація спільних науково-освітніх проєктів.

У сучасних умовах значно зростає роль цифрових технологій у маркетинговій діяльності закладів вищої освіти. Використання інтернет-маркетингу, соціальних мереж, освітніх платформ та цифрових комунікацій дозволяє технічним університетам ефективніше взаємодіяти з потенційними абітурієнтами та популяризувати свої освітні програми. Цифрові інструменти маркетингу забезпечують оперативне поширення інформації про освітні можливості університету, результати наукових досліджень та досягнення студентів і викладачів.

Важливим напрямом маркетингу освітніх послуг технічних університетів є розвиток партнерських відносин із підприємствами та організаціями високотехнологічних галузей. Така співпраця дозволяє забезпечити практичну спрямованість освітніх програм, організовувати стажування студентів, залучати фахівців-практиків до освітнього процесу та підвищувати рівень працевлаштування випускників. Взаємодія університетів із бізнесом сприяє формуванню сучасних компетентностей у студентів та забезпечує відповідність освітніх програм потребам ринку праці.

Особливу роль у маркетинговій діяльності технічних університетів відіграє розвиток міжнародної освітньої співпраці. Участь у міжнародних освітніх програмах, академічна мобільність студентів та викладачів, реалізація спільних наукових проєктів сприяють підвищенню якості освіти та формуванню глобального освітнього середовища.

Таким чином, маркетинг освітніх послуг технічних університетів характеризується комплексністю, багатовимірністю та стратегічною спрямованістю. Його ефективна реалізація передбачає поєднання маркетингових досліджень, формування бренду університету, використання цифрових комунікацій, розвитку партнерських відносин із бізнесом та активної





міжнародної співпраці. Використання сучасних маркетингових інструментів дозволяє технічним університетам підвищити свою конкурентоспроможність, забезпечити високу якість освітніх послуг та сприяти підготовці фахівців, здатних ефективно працювати в умовах інноваційної економіки по відбудові економіки нашої країни.

В результаті досліджено особливості маркетингу освітніх послуг технічних університетів у сучасних умовах розвитку ринку вищої освіти. Розглянуто специфіку освітніх послуг, основні напрями маркетингової діяльності університетів, роль брендингу, цифрових комунікацій та партнерства з бізнесом.

1. Pererva P., Gutsan O., Diachenko T. (2017) Motivation of personnel on machine-building enterprise // Balance and Challenges, Miskolc-Lillafüred. Miskolc : Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. O. 100-106.
2. Плаксієнко В.Я., Яловега Л.В., Лега О.В., Прийдак Т.Б., Мокієнко Т.В., Канцедал Н.А. Управлінський облік: навч. посібник [для студ. вищих навч. закл.] / за ред. В. Я. Плаксієнка. Полтава : ПП «Астроя», 2018. 250 с.
3. Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Ткачова Н.П. Формування кон'юнктури ринку електротехнічної продукції // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» : зб. наук. праць. Сер. : Проблеми економіки та управління. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 815. С. 118-125
4. Nagy S., Pererva P.G. Compliance principles // Universum View 9. Economics and management: conference materials. Vinnytsia: NilanLTD, 2018. P. 89-96.
5. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) Economic problems of Intellectual Property // 9-th International scientific Conference "Balance and Challenges". Miskolc-Lillafüred. 2015. S. 113-124.
6. Petro Pererva, Oleksandr Hutsan, Valerii Kobieliev, Andrii Kosenko and Volodymyr Kuchynskyi (2018). Evaluating elasticity of costs for employee motivation at the industrial enterprises. Problems and Perspectives in Management, № 16(1), С. 124-132. DOI: [10.21511/ppm.16\(1\).2018.12](https://doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.12)
7. Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Романчик Т.В. Комплаєнс як фактор інноваційного розвитку підприємства. Інформація та знання в системі управління інноваційним розвитком: монографія. Розд. 5.2 / заг. ред. Ю.С.Шипуліна. Суми : Триторія, 2018. С. 205–220.
8. Pererva, P., Besprozvannykh, O., Tiutlikova, V., Kovalova, V., Kudina, O., & Dorokhov, O. (2019). Improvement of the Method for Selecting Innovation Projects on the Platform of Innovative Supermarket. TEM Journal, 8(2), 454-461. <https://doi.org/10.18421/TEM82-19>
9. Перерва, П.Г. Інноваційні технології реструктуризації промислового підприємства. Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу: збірник тез доповідей VIII Міжнар. науково-практ. конф., 25-26 вересня 2014 р. Суми: ТОВ "ДД "Папірус", 2014. С. 119-121.
10. Лега О.В. Інтернет-торгівля: облік та оподаткування // *Причорноморські економічні студії*. №(43). 2019. С. 161-166
11. Перерва П. Г. Підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах синергетичного бенчмаркінгу // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» : зб. наук. пр. Сер. : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 819. С. 167–174.





ТКАЧУК КАТЕРИНА, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **ПОНОМАРЕНКО ІГОР**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри маркетингу
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ

У сучасних умовах розвитку економіки цифровізація виступає ключовим фактором трансформації діяльності підприємств та формування їх конкурентних переваг. Активний розвиток інформаційних технологій, зростання ролі цифрових каналів комунікації та зміна поведінки споживачів зумовили суттєві зміни у підходах до управління маркетинговою діяльністю. Традиційні маркетингові інструменти поступово трансформуються у цифрові, що дозволяє підприємствам підвищувати ефективність взаємодії з клієнтами, оптимізувати бізнес-процеси та адаптуватися до динамічного ринкового середовища.

Цифрова трансформація маркетингу передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі етапи взаємодії підприємства зі споживачем – від дослідження ринку до формування довгострокових відносин із клієнтами. У межах концепції Marketing 4.0 відбувається поєднання традиційних та цифрових каналів комунікації, що забезпечує можливість створення персоналізованих пропозицій, підвищення рівня залучення споживачів та формування стійких конкурентних позицій підприємства [1]. В умовах посилення конкуренції цифрові інструменти маркетингу стають не лише засобом просування продукції, а й важливим елементом управління бізнес-процесами, що забезпечує підвищення якості управлінських рішень і результативності діяльності підприємства.

Цифрова трансформація маркетингу є складовою загальної цифрової трансформації підприємства та передбачає глибоке впровадження цифрових технологій у маркетингову діяльність, зміну підходів до взаємодії зі споживачами та переосмислення бізнес-процесів. Перехід до цифрово-орієнтованої моделі маркетингу супроводжується активним використанням цифрових каналів комунікації, аналітичних інструментів і технологій обробки даних, що дозволяє підвищувати рівень клієнтоорієнтованості підприємства та формувати довгострокові взаємовідносини зі споживачами. Використання аналітичних інструментів забезпечує можливість більш точного оцінювання поведінки споживачів, прогнозування попиту та прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів і формуванню конкурентних переваг підприємства [2].

Сучасна цифрова трансформація маркетингу передбачає використання комплексу цифрових інструментів, що забезпечують ефективну взаємодію зі споживачами та підвищення результативності маркетингової діяльності. Одним





із ключових інструментів є CRM-системи, які дозволяють накопичувати та аналізувати інформацію про клієнтів, їхню поведінку та потреби, формувати персоналізовані пропозиції та автоматизувати маркетингові процеси. Використання CRM сприяє підвищенню якості обслуговування клієнтів, оптимізації маркетингових комунікацій та зростанню ефективності управління маркетинговою діяльністю.

Важливу роль у цифровій трансформації відіграють цифрові канали комунікації, зокрема соціальні мережі, онлайн-платформи та електронна комерція, які забезпечують безперервну взаємодію зі споживачами, підвищують рівень їх залученості та сприяють формуванню позитивного іміджу підприємства. Соціальні мережі виступають ефективним інструментом просування продукції, збору зворотного зв'язку та аналізу поведінки споживачів, що дозволяє вдосконалювати маркетингову стратегію підприємства.

Суттєве значення має використання маркетингової аналітики та великих масивів даних, що забезпечує глибше розуміння поведінки споживачів, оцінювання ефективності маркетингових заходів і прогнозування попиту. Це сприяє підвищенню точності сегментації ринку, оптимізації витрат та зростанню результативності маркетингової діяльності. Важливим напрямом цифрової трансформації є автоматизація маркетингових процесів, яка дозволяє підвищити швидкість обробки інформації, зменшити вплив людського фактора та забезпечити ефективніше використання ресурсів підприємства [3].

Цифрова трансформація маркетингу виступає важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства. Використання цифрових технологій забезпечує підвищення ефективності бізнес-процесів, покращення якості взаємодії зі споживачами та формування стійких конкурентних переваг. Персоналізація маркетингових комунікацій сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів і зміцненню їх лояльності, що позитивно впливає на ефективність маркетингової діяльності підприємства.

Крім того, цифрові технології забезпечують оптимізацію витрат, підвищення точності управлінських рішень та покращення комунікації зі споживачами. Підприємства отримують можливість оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, що підвищує їх адаптивність, інноваційність та конкурентоспроможність. Таким чином, цифрова трансформація маркетингу виступає стратегічним напрямом розвитку підприємств, забезпечує підвищення ефективності їх діяльності та формування конкурентних переваг у сучасних умовах цифрової економіки.

1. Tiago M. T. P. M. B., Veríssimo J. M. C. Digital marketing and social media: Why bother? Business Horizons. 2014. Vol. 57, № 6. P. 703–708. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.07.002>
2. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. Journal of Business Research. 2021. Vol. 122. P. 889–901. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>.
3. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. 7th ed. Harlow : Pearson, 2019. 576 p.





Трибусовська Наталія, здобувачка вищої освіти

Науковий керівник — **Корюгін Андрій**, к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій,
Хмельницький університет управління та права ім. Леоніда Юзькова, м.
Хмельницький

ЕКОЛОГІЧНА ЛОГІСТИКА ЯК СКЛАДОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується глобалізацією, стрімким розвитком промисловості та зростанням обсягів міжнародних перевезень, логістика виступає однією із ключових складових економічної діяльності підприємств. Водночас традиційні логістичні системи зумовлюють значний негативний вплив на стан навколишнього середовища, зокрема спричиняють підвищення викидів парникових газів, формування відходів, шумове навантаження тощо. За даними Міжнародного транспортного форуму, транспортний сектор забезпечує майже 25% глобальних викидів CO₂, при цьому вантажні перевезення складають значну частку цього показника [1].

Слід зазначити, що в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій особливої актуальності питання екологізації логістики набуває і для України. Євроінтеграційні процеси, необхідність модернізації транспортної інфраструктури, впровадження екологічних стандартів вимагають переходу до більш екологічно орієнтованих рішень. У цьому контексті «зелена» логістика є важливим інструментом зниження негативного впливу діяльності підприємств на довкілля, раціоналізації використання ресурсів та є запорукою сталого розвитку.

Концепція «зеленої» логістики виникла в середині 1990-х років і передбачає управління ланцюгами поставок спрямоване на мінімізацію негативного впливу логістичної діяльності на стан довкілля за умови забезпечення економічної ефективності та підтримання конкурентоспроможності. Вона охоплює весь цикл процесів – від постачання сировини до доставки готової продукції кінцевому споживачеві з урахуванням екологічних, економічних та соціальних аспектів [2].

«Зелена» логістика включає багато напрямів діяльності: оптимізацію транспортних маршрутів, зменшення енергоспоживання, впровадження альтернативних джерел енергії, розвиток реверсивної логістики, безпечну утилізацію відходів, а також застосування інноваційних цифрових технологій із метою забезпечення прозорості та контролю екологічного впливу [3].

Актуальність цієї теми у сучасних умовах зумовлена низкою чинників. Насамперед посилення законодавчих вимог сприяє необхідності впровадження екологічних стандартів у логістичні процеси. Зокрема, Україна задекларувала намір скоротити викиди парникових газів на 65% до 2030 року та досягти кліматичної нейтральності до 2060 року. Крім того, зростання рівня екологічної свідомості споживачів стимулює попит на «зелені» товари та послуги [4].





Зауважимо, що розвиток екологічної логістики спрямований на вдосконалення та підвищення ефективності всіх процесів логістичної системи шляхом створення замкнених ресурсних циклів. Її впровадження передбачає системний підхід, який охоплює різні функціональні сфери (див. табл.1).

Таблиця 1 - Функціональні сфери підприємства у впровадженні зеленої логістики та інструменти її реалізації

Сфера діяльності п-ва	Особливості впровадження принципів зеленої логістики	Інструменти та напрями реалізації
Логістика постачання	Відбір постачальників з урахуванням екологічних критеріїв та використання еко-сертифікацій і онлайн-тендерів сприяють зниженню негативного впливу на довкілля та оптимізації використання ресурсів. Стратегічні партнерства формують стійкі логістичні ланцюги.	Екологічна закупівельна політика; відбір постачальників за екологічними критеріями; використання безпечної сировини й пакування; цифровізація управління постачанням; розвиток партнерства у ланцюгах постачання.
Виробнича логістика	Модернізація технологій, роботизація та використання екологічних матеріалів зменшують відходи й енергоспоживання, а створення безпечних умов праці підсилює соціальну складову сталого розвитку.	Модернізація технологічних процесів; енергоефективні та ресурсозберігаючі технології; автоматизація виробництва; використання відновлюваних джерел енергії; інтеграція принципів циркулярної економіки.
Транспортна логістика	Оптимізація маршрутів, застосування екологічного транспорту та систем моніторингу зменшують викиди й підвищують ефективність перевезень. Спільні перевезення та використання залізничного й водного транспорту знижують екологічне навантаження.	Об'єднання вантажів; оптимізація маршрутів із застосуванням ШІ; динамічне планування з урахуванням трафіку; використання екологічного транспорту; нічні доставки; інтелектуальні транспортні системи.
Складська і розподільча логістика	Екологізація складів передбачає впровадження енергоефективних технологій, оптимізацію використання простору та ефективне управління відходами. У розподілі важливим є екологічні канали і пакування, придатного до повторного використання/переробки.	Автоматизована оптимізація завантаження складів і транспорту; системи управління складом (WMS); управління відходами та повторне використання пакування; екологічні системи доставки; використання поштоматів.
Інформаційна логістика та автоматизація	Використання цифрових технологій підвищує ефективність логістичних процесів і сприяє зменшенню екологічного впливу.	Застосування ШІ та машинного навчання; аналітика Big Data; Інтернет речей у моніторингу; хмарні технології та блокчейн для прозорості ланцюгів постачання.
Управління персоналом	Активна участь персоналу є важливою умовою реалізації зеленої логістики та формування культури екологічної відповідальності.	Навчання у сфері сталого розвитку; мотиваційні програми; інтеграція екологічних стандартів у корпоративну політику.

Джерело: сформовано автором на основі: [1; 2; 3; 4; 5].





Екологічна логістика інтегрує сучасні інноваційні технології та цифрові рішення для підвищення прозорості ланцюгів поставок і контролю екологічного впливу на всіх етапах життєвого циклу продукції. Вона виступає одним із ключових складників стратегії сталого розвитку підприємств і сприяє зміцненню їхньої довгострокової конкурентоспроможності.

Варто додати, що у дослідженні Nicoletti B., Appolloni A. обґрунтовано концепцію Logistics 5.0 як новітню парадигму розвитку логістичних систем. Автори відзначають, що інтеграція інноваційних інструментів сприяє формуванню холістичного підходу до управління ланцюгами постачання, у якому екологічна відповідальність та економічна ефективність взаємно підсилюють один одного, забезпечуючи відповідність ESG-стандартам [5].

Світові та українські компанії демонструють реальні приклади впровадження «зеленої» логістики та екологічно орієнтованих інновацій. У автомобільному секторі компанії Mercedes-Benz і Volvo випустили електричні вантажівки, що сприяє зниженню викидів CO₂, а в Україні Кременчуцький автомобільний завод працює над виробництвом власних електромобілів для вантажних перевезень [3; 4]. Також логістичні компанії, такі як DHL (програма GoGreen), UPS та Walmart, інтегрують інтелектуальні системи маршрутизації, альтернативні види палива та електромобілі. В Україні перші кроки в зеленій логістиці робить компанія PRANA у проєкті «Доставка Дружня до Довкілля», що передбачає використання екологічних матеріалів, повторну переробку упаковки та фінансову підтримку програм висадки дерев за кожну доставку [2; 4].

Отже, можна зробити висновок, що системний підхід до зеленої логістики забезпечує інтеграцію економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки як важливого фактору сталого розвитку підприємств. Впровадження принципів екологічно орієнтованої логістики дозволяє підвищити ресурсну ефективність і створити додаткову економічну вартість.

Перспективи подальших досліджень полягають у комплексному вивченні інтеграції «зелених» і цифрових технологій у логістиці, оцінці ефективності моделей Logistics 5.0 у певних економічних та регуляторних умовах.

1. Solbeg. Сталий розвиток у логістиці: як технології стимулюють екологічніші ланцюги постачання. *LinkedIn Україна*. URL: <https://ua.linkedin.com/pulse/sustainability-logistics-how-technology-drives-greener-supply-chains-vzf7f?tl=uk> (дата звернення: 03.03.2026).
2. Кучкова О.В., Олефіренко Я. С. Сталий розвиток та «зелена» логістика: інноваційні рішення для оптимізації екологічної ефективності ланцюгів поставок. *Молодий вчений*. 2025. №3 (134), С.179-183. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-3-134-2>
3. Сало Я. В. «Зелена» логістика в Україні: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2023. №47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-58>
4. Дорош О. І., Огерчук Ю. В., Пліш Ю. В. Проблеми та перспективи розвитку зеленої логістики. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 2 (12). С. 286–295. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.286>
5. Nicoletti B., Appolloni A. Green Logistics 5.0: a review of sustainability-oriented innovation with foundation models in logistics. *European Journal of Innovation Management*. 2024. №27 (9). P. 542-561. DOI: [10.1108/EJIM-07-2024-0787](https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2024-0787)





ТЮТЮННИК СВІТЛАНА, к.е.н., доцент,
професор кафедри обліку і оподаткування,
ТЮТЮННИК ЮРІЙ, к.е.н., доцент,
професор кафедри фінансів, економічних досліджень і туризму,
САЛИГА ОЛЕКСАНДР, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ОЦІНКА ЛОГІСТИЧНИХ ВИТРАТ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА: ВИКЛИКИ ВІЙНИ ТА СТРАТЕГІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

В умовах сучасної глобальної нестабільності, трансформації світових ланцюгів постачання та стрімкого зростання вартості енергоресурсів, логістика перестає бути лише технічною функцією забезпечення перевезень і стає стратегічним інструментом управління фінансовою стійкістю. Повномасштабне вторгнення РФ та руйнування звичних інфраструктурних зв'язків призвели до того, що логістична складова у собівартості української продукції зросла до 30-40%, що робить її оцінку критично важливою для виживання бізнесу [3]. Актуальність дослідження підсилюється переходом компаній від моделі «Точно в строк» (Just-in-Time) до стратегії «Про всяк випадок» (Just-in-Case). Якщо перша орієнтована на граничну мінімізацію витрат, то друга передбачає формування страхових резервів для виживання бізнесу під час критичних збоїв, що є життєво необхідним у воєнних умовах.

Оцінка логістичних витрат у сучасній системі управління фінансовими результатами підприємства потребує переходу від узагальненого обліку до точного функціонального аналізу, оскільки традиційні методи часто «розмивають» видатки по загальних статтях. Оптимізація логістичної складової дозволить не лише зменшити собівартість, а й підвищити швидкість обороту капіталу, що є критичним для бізнесу в умовах воєнного дефіциту ліквідності. Для вирішення цієї проблеми пропонується впровадження методу Activity-Based Costing (ABC), який фокусується на ресурсній місткості кожної дії [2]. Математична модель розрахунку за цим методом базується на визначенні ставки чинника витрат C_{DR} як відношення сукупної вартості залучених ресурсів $\sum Ri$ до загального обсягу виконаних операцій:

$$C_{DR} = \frac{\sum_{i=1}^n Ri}{Q_{act}}, \quad (1)$$

де $\sum Ri$ – сукупна вартість ресурсів (оплата праці, електроенергія, амортизація, обладнання), залучених до виконання конкретної операції;

Q_{act} – загальний обсяг виконаних операцій за певний період (кількість замовлень, відібраних рядків, палето-місць або кілометрів пробігу).

Відповідно, повна логістична собівартість обслуговування конкретного замовлення L_{total} визначається як сума вартостей усіх спожитих ним операцій:





$$L_{total} = \sum_{j=1}^m (C_{DRj} \times q_j), \quad (2)$$

де q_j – кількість одиниць j -операції, що була фактично витрачена на замовлення.

Такий підхід дозволяє виявити «збиткових» клієнтів або товари, логістика яких забирає весь маржинальний прибуток, що особливо важливо під час воєнної інфляції та дефіциту ресурсів. Метод ABC рахує операційні витрати, але його можна підсилити концепцією сукупної вартості володіння ресурсом. Оцінка витрат повинна включати не лише прямі логістичні витрати, але й «приховані» витрати, пов'язані з низькою якістю логістичного сервісу (рекламації, повернення, штрафи за несвоєчасну доставку). У зв'язку з цим, для поглиблення аналізу за методом ABC доцільно впровадити облік витрат за життєвим циклом замовлення (ТСО), що дозволяє оцінити прихований вплив логістичних збоїв на підсумковий фінансовий результат (EBITDA), враховуючи вартість втрачених можливостей (Opportunity Costs).

Для підвищення точності фінансового планування в умовах воєнної економіки, підприємству доцільно провести ревізію чинників витрат. Заміна традиційних обсягових показників (наприклад, вага вантажу) на транзакційні (кількість операційних циклів або людино-години на небезпечних ділянках) дозволяє більш об'єктивно розподіляти накладні витрати та уникати викривлення собівартості

Паралельно з цим, управління фінансовими результатами неможливе без оптимізації запасів, які фактично є «замороженими» грошима. Якщо їх забагато – капітал не працює, якщо замало – підприємство зазнає збитків через дефіцит. Для пошуку ідеального балансу використовується модель Economic Order Quantity (EOQ), яка визначає оптимальний розмір замовлення для мінімізації сумарних витрат:

$$EOQ = \sqrt{2 * D * S \div H}, \quad (3)$$

де D – річний попит;

S – витрати на одне замовлення;

H – вартість зберігання одиниці товару.

У моделі EOQ стандартні витрати на зберігання (H) у воєнний час повинні включати премію за ризик. У зв'язку з цим формулу 3 варто доповнити коефіцієнтом імовірності переривання ланцюга постачання. Витрати на зберігання одиниці товару (H) включатимуть не лише оренду та амортизацію, а й вартість страхування мілітарних ризиків та витрати на забезпечення фізичної безпеки об'єктів (укриття, автономне живлення). Отже, в умовах війни параметр H у моделі EOQ трансформується у вартість утримання страхового запасу (Safety Stock Cost), де враховується ціна можливого простою виробництва через затримку поставок. Це зміщує «золоту середину» в бік збільшення обсягу замовлення, що математично підтверджує перехід до стратегії Just-in-Case.





Логіка моделі полягає у знаходженні «золотої середини» між високими витратами на часте транспортування та надмірними витратами на утримання переповненого складу. У контексті викликів війни та стратегії сталого розвитку, інтеграція методів ABC та EOQ стає фундаментом фінансової стійкості, дозволяючи підприємству мінімізувати логістичні ризики, вивільняти обігові кошти та адаптувати операційну модель до вимог екологічної та економічної раціональності.

Паралельно з операційною ефективністю, сучасна оцінка витрат має базуватися на принципах сталого розвитку (ESG) [1]. Впровадження «зеленої» логістики, зокрема оптимізація маршрутів за допомогою штучного інтелекту, дозволяє знизити викиди CO₂ та одночасно скоротити витрати на паливо на 15-20%. Відбудова зруйнованих об'єктів за стандартами енергоефективності забезпечує довгострокову автономність бізнесу під час блекаутів та відкриває доступ до пільгового європейського фінансування.

Економічна доцільність такого підходу підтверджується тим, що навіть незначне зниження логістичних витрат на 10-13% може забезпечити приріст чистого прибутку (EBITDA) на понад 15-20% завдяки ефекту фінансового важеля. Цифровізація логістичних процесів (впровадження TMS та WMS систем) дозволяє автоматизувати розрахунок C_{DR} для кожної операції, перетворюючи статичну оцінку витрат на динамічну модель управління прибутковістю. Це забезпечує прозорість логістичних витрат для інвесторів, що є обов'язковою вимогою ESG-звітності в межах євроінтеграційних процесів.

У підсумку, інтегрована система оцінки, що поєднує точність методу ABC, математичне моделювання запасів через формулу EOQ та принципи сталого розвитку, трансформує логістику з центру видатків у потужний центр прибутку.

Інтеграція методів ABC та EOQ у систему управління фінансовими результатами дозволяє трансформувати логістику з центру витрат на інструмент стратегічного розвитку. Математично обґрунтована оцінка кожної операції через ставку C_{DR} та оптимізація партій поставок за моделлю EOQ створюють необхідний запас фінансової міцності.

У контексті стратегії сталого розвитку це забезпечує не лише економічну виживаність під час війни через вивільнення обігового капіталу, а й соціально-екологічну відповідальність: раціональне використання складських площ, мінімізація паливних витрат та скорочення логістичного «сліду» стають запорукою довгострокової конкурентоспроможності підприємства на шляху до євроінтеграції. Це дозволяє українським підприємствам не лише вистояти в умовах війни, а й сформувати надійний фундамент для післявоєнної відбудови та успішної інтеграції в європейський економічний простір.

1. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Чумаченко І.Є. Управління логістичними витратами в системі забезпечення сталого розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2021. Випуск 57. С. 33-39. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct57-4>.





2. Самодай В.П., Донський М.Л., Гладун М.В. Оптимізація управління логістичними витратами в діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск №55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-34>

3. Шишкін В.О., Онищенко О.А., Зевенко Д.В. Ефективність прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану для забезпечення стійкості економіки логістичних систем вітчизняних підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2025. №4(55). С. 197-205. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-27>.





ХОЛОДНА ЮЛІЯ, к. е. н., доцент

кафедри міжнародної торгівлі, митної справи та фінансових технологій

КІРСАНОВА ВАЛЕРІЯ здобувач вищої освіти

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МИТНОГО КОНТРОЛЮ ТА АУДИТУ ДЛЯ ПРОТИДІЇ КОНТРАБАНДІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Забезпечення економічної безпеки України в умовах глобалізації та інтеграції до європейського економічного простору вимагає кардинального перегляду підходів до митної справи. Контрабанда та тіньові схеми імпорту не лише завдають значних збитків державному бюджету у вигляді недоотриманих митних платежів та податків, але й суттєво деформують конкурентне середовище на внутрішньому ринку, ставлячи прозорий бізнес у нерівні умови. Враховуючи європейський досвід, фокус митних органів поступово зміщується з тотального фізичного контролю на кордоні у бік документального контролю, ризик-менеджменту та митного аудиту на основі цифрових технологій [1].

Одними з провідних дослідників у сфері митної політики, митного аудиту та протидії митним правопорушенням є: П. В. Пашко, І. Г. Бережнюк, О. П. Гребельник, В. В. Ченцов, О. В. Ковальчук, А. В. Мазур. Праці цих науковців формують підґрунтя для подальшого аналізу та вироблення практичних рекомендацій щодо адаптації системи митного контролю України до сучасних викликів, зокрема в контексті цифровізації митних процедур, впровадження європейських стандартів електронного постаудиту (е-аудиту) та застосування інноваційних підходів у боротьбі з контрабандою [2].

Для системного розуміння напрямів удосконалення митного контролю варто виокремити основні схеми «сірого» імпорту, з якими стикається держава. Найбільш поширеними серед них є: маніпуляції з митною вартістю товарів (інвойсування через офшорні компанії-прокладки), підміна кодів УКТ ЗЕД (декларування високомаржинальних товарів під виглядом дешевої сировини), фіктивний транзит (так званий «перерваний транзит», коли товар, заявлений до транзиту, залишається на території України без сплати податків), а також приховування реальних обсягів вантажу.

Традиційна система митного контролю, яка значною мірою спиралася на паперовий документообіг та «ручні» перевірки, виявилася надзвичайно вразливою до таких схем, оскільки створювала широкі можливості для корупційних проявів. Впровадження цифрових інструментів дозволяє кардинально змінити філософію митної справи. Як свідчить європейський досвід, ефективна протидія контрабанді досягається шляхом поступового зменшення частки фізичних оглядів безпосередньо в пунктах пропуску на користь дистанційного електронного постаудиту та автоматизованого аналізу ризиків (див. рис. 1).



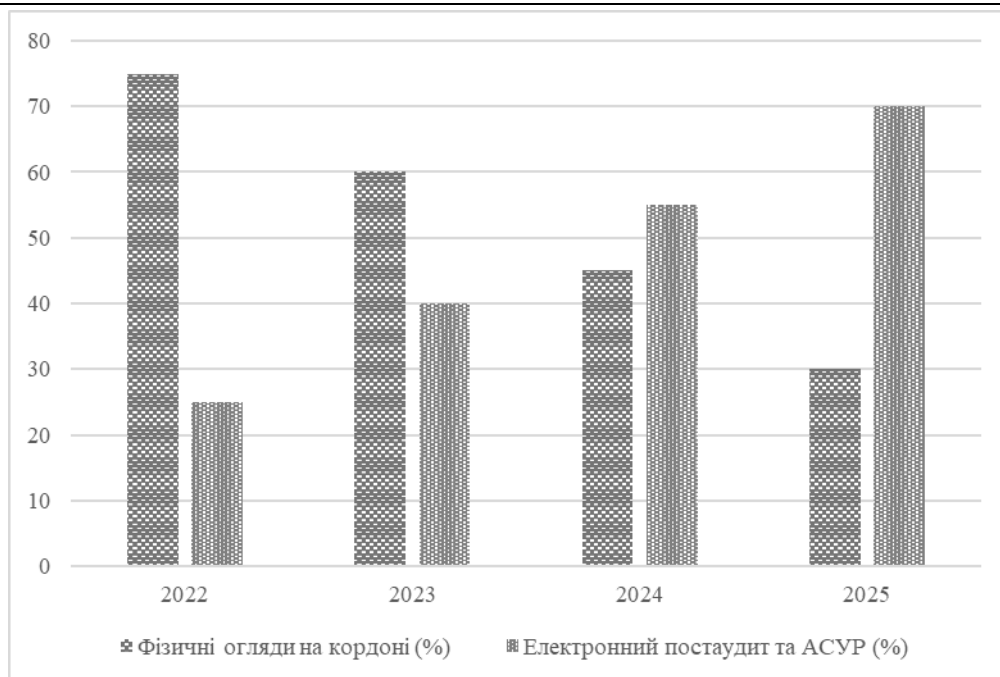


Рисунок 1. Динаміка зміни форм митного контролю в умовах цифровізації в період з 2022 – 2025 рр.

Ключовим напрямом удосконалення системи митного контролю є модернізація Автоматизованої системи управління ризиками (АСУР). Використання алгоритмів інтелектуального аналізу великих даних (Big Data) дозволяє системі автоматично зіставляти інформацію з електронних митних декларацій із базами даних Державної податкової служби, банківських установ та міжнародних реєстрів. Це дає змогу в режимі реального часу виявляти розбіжності між обсягами імпортованої продукції та її подальшою реалізацією на внутрішньому ринку, що є головним маркером контрабанди [3].

Револьюційним кроком у системі цифрового контролю стало повноцінне приєднання України до Конвенції про процедуру спільного транзиту та впровадження європейської системи NCTS (New Computerised Transit System). Ця система дозволяє обмінюватися митною інформацією з 35 країнами Європи ще до того, як вантаж перетне український кордон. Такий попередній обмін даними унеможливорює підміну супровідних документів (інвойсів) на кордоні, оскільки українські митники бачать реальну вартість та номенклатуру товару, задекларовану ще в країні відправлення [4].

Додатковим інструментом цифрового контролю є застосування електронних смарт-пломб з інтегрованими GPS-трекерами. Їх використання в рамках спільного транзиту забезпечує безперервний моніторинг місцезнаходження вантажівки та миттєво сигналізує на пульт диспетчера про несанкціоноване відкриття вантажного відсіку або відхилення від маршруту, що ліквідує схеми вивантаження контрабанди в дорозі.

На етапі контролю після випуску товарів (постаудиту) особливого значення набуває впровадження системи електронного аудиту (е-аудиту) та





використання стандартного аудиторського файлу (SAF-T UA). Цифровізація бухгалтерського та управлінського обліку підприємств-імпортерів створює можливості для глибокого дистанційного митного контролю [5]. Митні аудитори отримують змогу за допомогою спеціального програмного забезпечення автоматично перевіряти ланцюги постачання, аналізувати фінансові транзакції та встановлювати кінцевих бенефіціарів зовнішньоекономічних угод. Це зводить до мінімуму адміністративний тиск на прозорий («білий») бізнес, оскільки перевірки призначаються виключно тим суб'єктам, чії цифрові сліди містять ознаки порушень.

Крім того, перспективним напрямом є впровадження технології блокчейн для захисту товаросупровідних документів від підробки. Запис кожного етапу митного оформлення у незмінний цифровий реєстр гарантує достовірність даних, що використовуватимуться під час подальшого митного аудиту.

Отже, удосконалення митного контролю та аудиту в умовах цифровізації полягає у системному переході від фрагментарних фізичних перевірок до створення єдиної аналітичної ІТ-екосистеми. Інтеграція міжнародної системи NCTS, впровадження електронного постаудиту (SAF-T), смарт-пломб та автоматизованої оцінки ризиків на базі АСУР дозволяють мінімізувати вплив людського фактора. Це не лише підвищує прозорість контрольних процедур і стимулює розвиток доброчесної конкуренції, але й формує надійний, технологічно досконалий механізм протидії контрабанді на всіх етапах міжнародних ланцюгів постачання.

1. Митний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text> (дата звернення: 06.03.2026).
2. Ковальчук О. В. Трансформація митного аудиту в умовах цифровізації економіки. *Облік і фінанси*. 2024. № 1. С. 55–62. URL: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2024-1\(103\)-55-62&authuser=2](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2024-1(103)-55-62&authuser=2) (дата звернення: 06.03.2026).
3. Автоматизована система митного оформлення та управління ризиками. *Офіційний портал Державної митної служби України*. URL: <https://customs.gov.ua/en/> (дата звернення: 06.03.2026).
4. Бережнюк І. Г., Невінгловський В. В. Цифровізація митних процедур (NCTS) як інструмент забезпечення економічної безпеки держави. *Економіка та держава*. 2024. № 2. С. 43–48. (дата звернення: 09.03.2026).
5. Пашко П. В. Постаудит як сучасний інструмент митного контролю в Україні. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 4. С. 110–116. URL: <https://ema.ztu.edu.ua/> (дата звернення: 9.03.2026).





ЦИГАНКОВА ЄВГЕНІЯ, здобувачка вищої освіти,
Науковий керівник – **СТАМАТ ВІКТОРІЯ**, к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

ПРОЗОРІСТЬ БРЕНДІВ: ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ ТА ВПЛИВ НА ЛОЯЛЬНІСТЬ СПОЖИВАЧІВ

У сучасних умовах розвитку глобальної економіки, цифровізації бізнес-процесів та стрімкого поширення інформаційних технологій прозорість брендів стає однією з ключових передумов формування довіри та забезпечення довгострокової лояльності споживачів. Якщо раніше компанії могли контролювати інформаційний простір навколо себе, то сьогодні будь-яка діяльність бренду швидко стає предметом суспільного обговорення. Соціальні мережі, онлайн-платформи, блоги та незалежні медіа створили середовище, у якому приховування інформації або маніпуляції можуть призвести до серйозних репутаційних втрат. За таких умов прозорість перестає бути добровільною ініціативою та перетворюється на стратегічну необхідність, оскільки від рівня відкритості компанії безпосередньо залежить сприйняття бренду і його конкурентоспроможність на ринку.

Прозорість бренду можна визначити як рівень відкритості компанії щодо своєї діяльності, принципів управління, виробничих процесів, цінової політики, екологічного та соціального впливу. Вона охоплює чесність у рекламних повідомленнях, доступність достовірної інформації про походження продукції, умови її виробництва, використання ресурсів, взаємодію із зацікавленими сторонами, а також готовність компанії визнавати власні помилки та демонструвати конкретні дії щодо їх усунення. Важливим є те, що прозорість не обмежується лише публікацією даних - вона передбачає комплексну відкритість у всіх аспектах бізнесу: від внутрішньої організації до зовнішніх комунікацій зі споживачами та партнерами.

Особливе значення прозорість набуває у сфері маркетингових комунікацій, оскільки саме через них формується первинне сприйняття бренду та очікування споживачів. Прозорість у маркетингових комунікаціях є критично важливою для формування довіри між компанією та споживачами. Водночас проблеми, пов'язані з прозорістю, можуть включати:

- складність інформації: багато маркетингових кампаній містять технічну або спеціалізовану інформацію, що робить її важкою для розуміння споживачами. Це може призвести до неправильних висновків або неправильного використання продукту;
- непрозорість умов продажу, таких як політики повернення або гарантії, може призвести до розчарування споживачів і підриву довіри до бренду;
- відсутність чіткої політики щодо обробки та зберігання даних може викликати побоювання щодо конфіденційності [1].

Усунення зазначених проблем потребує системного підходу до організації





маркетингових комунікацій. Насамперед йдеться про адаптацію інформації до рівня сприйняття цільової аудиторії, використання зрозумілої мови, чіткої структури повідомлень та відмову від маніпулятивних прийомів. Компанії повинні забезпечувати доступність повної інформації про умови придбання товару, процедури повернення, гарантійні зобов'язання та можливі обмеження. Важливо, щоб ключові умови не приховувалися у примітках дрібним шрифтом, а були чітко донесені до споживача ще на етапі прийняття рішення про покупку. Одним із ключових шляхів формування прозорості є ефективна та відкрита комунікація. Сучасні бренди активно використовують цифрові канали для діалогу зі споживачами, надають роз'яснення щодо змін у продуктах, публічно реагують на скарги та запити. Наприклад, компанія Coca-Cola регулярно оприлюднює звіти про сталий розвиток, розкриває інформацію щодо використання водних ресурсів, переробки упаковки та скорочення викидів. Така практика демонструє прагнення бренду до відповідальності перед суспільством і підвищує рівень довіри з боку споживачів [2].

Важливим аспектом прозорості є відкритість ланцюгів постачання. Сучасні споживачі дедалі частіше цікавляться, де і за яких умов виготовляється продукція, чи дотримуються виробники стандартів праці, чи не порушуються права людини. Компанії, які публікують інформацію про своїх постачальників, результати аудиту виробництва та сертифікацію продукції, формують додаткову конкурентну перевагу.

Не менш важливою складовою є прозора цінова політика. У періоди економічної нестабільності або інфляційних процесів споживачі особливо чутливо реагують на зміну цін. Пояснення структури вартості товару, аргументація підвищення ціни через зростання витрат на сировину чи логістику дозволяє зберегти довіру та уникнути звинувачень у недобросовісності.

Іншим важливим напрямом є екологічна та соціальна звітність. Зростання екологічної свідомості населення стимулює компанії до відкритого інформування про свій вплив на довкілля та суспільство. Публікація звітів про екологічний та соціальний вплив, декларування цілей зі зменшення викидів, переходу на відновлювані джерела енергії та впровадження програм соціальної підтримки працівників стають невід'ємною частиною бренд-стратегії. Так, компанія Apple активно висвітлює ініціативи щодо досягнення вуглецевої нейтральності, використання перероблених матеріалів у продукції та скорочення екологічного сліду. Прозорість у цьому напрямі формує позитивний імідж бренду серед споживачів, які орієнтуються на етичне споживання [3].

Прозорість безпосередньо впливає на формування лояльності споживачів. Лояльність проявляється у повторних покупках, готовності рекомендувати бренд іншим, стійкості до конкурентних пропозицій та підтримці компанії у кризових ситуаціях. Основою лояльності є довіра, а довіра виникає тоді, коли споживач переконаний у чесності та відкритості бренду. Прозора комунікація зменшує рівень невизначеності, формує позитивні емоції та сприяє емоційній прив'язаності до компанії.





Разом із тим, впровадження прозорості супроводжується певними викликами. Серед них - ризик розкриття комерційної таємниці, додаткові витрати на аудит і підготовку звітності, можливість критичного аналізу з боку громадськості. Особливою проблемою є явище «greenwashing», коли компанії декларують екологічну відповідальність без реальних підтверджених дій [4]. Крім того, сучасні тенденції розвитку цифрового маркетингу дозволяють брендам застосовувати додаткові інструменти прозорості. Наприклад, інтерактивні платформи для зворотного зв'язку, мобільні додатки з інформацією про походження продукції, сервіси відстеження стану замовлень і відкриті рейтинги постачальників. Впровадження таких практик дозволяє не лише інформувати споживачів, а й формувати активну взаємодію та спільноту навколо бренду, що підвищує рівень довіри та лояльності [5].

Отже, прозорість брендів у сучасному маркетинговому середовищі є не лише етичним принципом, а стратегічним інструментом управління довірою та лояльністю споживачів. Вона формується через відкриту комунікацію, екологічну та соціальну відповідальність, прозорість ланцюгів постачання, чесну цінову політику та сучасні цифрові інструменти взаємодії. У довгостроковій перспективі саме прозорість забезпечує стійкий розвиток компанії, зміцнює її репутацію та формує міцні відносини зі споживачами, що є запорукою успіху в умовах сучасної конкурентної економіки.

1. Коневич С. П., Дзьоба О. Г. Проблеми етики та прозорості в маркетингових комунікаціях. Маркетинг і логістика в системі менеджменту: виклики цифрової глобалізації : тези доп. XV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 17–18 жовт. 2024 р.). С. 191. URL : <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/attachments/2024/oct/36215/abstractsoftheconferenceml20241111.pdf>
2. Звіт зі сталого розвитку системи компаній Coca-Cola в Україні, 2019. URL: https://ua.coca-colahellenic.com/content/dam/cch/ua/documents/a-more-sustainable-future/Sust%20report%202019_FINAL.pdf
3. Apple - Environment // Apple Inc. URL: <https://www.apple.com/environment/>
4. Махальц Ф. Грінвошинг – розпізнавання та уникнення ризиків. URL: <https://www.dqsglobal.com/uk/doslidzhujte/blog/zelene-vidmivannya-rozpiznavannya-ta-uniknennya-rizikiv>.
5. Стамат В.М., Побережець Г. С., Успаська О.І. Формування бренд-комунікацій нового покоління в умовах глобалізації. *Modern Economics*. 2025. № 50(2025). С. 241-250. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V50\(2025\)-32](https://doi.org/10.31521/modecon.V50(2025)-32).





ЧАПЛІНСЬКИЙ ЮРІЙ, к.е.н., доцент,

доцент кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку

ЧАПЛІНСЬКА КАТЕРИНА, здобувачка вищої освіти,

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м.Чернівці

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ВИТРАТНОГО ТА ЦІННІСНОГО (МАРКЕТИНГОВОГО) ПІДХОДІВ ДО ЦІНОУТВОРЕННЯ

Історично у теорії та практиці управління склалися два фундаментально різних підходи щодо встановлення цін, які визначають особливості прийняття рішень у сфері маркетингового ціноутворення. Розуміння їх сутності, внутрішньої логіки, інструментарію, а також переваг і недоліків є ключовою передумовою побудови ефективної цінової політики підприємства, здатної забезпечити як короткострокову прибутковість, так і довгострокову конкурентоспроможність.

Перший підхід традиційно пов'язується з витратним підходом до ціноутворення, коли ціна формується на основі виробничих і комерційних витрат із додаванням певної норми прибутку. У межах цього підходу домінує внутрішня логіка підприємства: першочергово аналізуються собівартість продукції, структура витрат, необхідний рівень рентабельності, після чого визначається кінцева ціна. Така модель мислення характерна для виробничо-орієнтованих підприємств, для умов відносно стабільного попиту або недостатньо розвиненої конкуренції. Вона забезпечує передбачуваність фінансових результатів і відносну простоту розрахунків, однак часто ігнорує ринкові сигнали, зокрема рівень сприйняття цінності товару споживачем та дії конкурентів.

Другий підхід ґрунтується на ринковій або маркетинговій логіці формування ціни, де відправною точкою є не витрати виробника, а сприйнята споживачем цінність товару чи послуги та поточна кон'юнктура ринку. У цьому випадку підприємство орієнтується на попит, конкурентне середовище, еластичність ціни, позиціонування бренду та поведінкові характеристики цільової аудиторії. Витрати при цьому розглядаються як обмежувальний фактор, але не як первинна база для встановлення ціни. Такий підхід передбачає глибокі маркетингові дослідження, сегментацію ринку, аналіз споживчих переваг і активне управління ціновим сприйняттям. Його перевагою є більша гнучкість та здатність формувати додану вартість через бренд, сервіс або дизайн, однак він потребує значно складнішого аналітичного забезпечення та стратегічного бачення.

Витратна модель сформувалася в умовах домінування виробничої концепції управління, коли дефіцит пропозиції дозволяв підприємствам концентруватися переважно на обсягах випуску продукції. У таких умовах ринок мав відносно пасивний характер, а споживачі пристосовувалися до існуючих товарів. Ціна розглядалася як механізм відшкодування витрат і забезпечення нормативної прибутковості.





Філософія «зсередини-назовні» означає, що першочерговим є забезпечення економічної доцільності виробництва. Управлінська логіка зводиться до послідовного проходження етапів: розроблення продукту, визначення його технічних параметрів, організація виробничого процесу, розрахунок собівартості, встановлення націнки. Лише після цього підприємство виходить на ринок із готовою пропозицією. Споживач у цій моделі фактично виступає завершальною ланкою ланцюга, а не його відправною точкою.

Важливо підкреслити, що в межах цього підходу поняття «цінність» не має самостійного аналітичного статусу. Воно часто підміняється категорією «якість», визначеною виробником, а не сприйнятою клієнтом. Відповідно, маркетинг відіграє роль інструмента переконання, а не стратегічного координатора.

Метод «витрати плюс» є класичним прикладом алгоритмізації процесу ціноутворення. Він знижує рівень невизначеності та полегшує планування фінансових потоків. На великих підприємствах із розгалуженою структурою управління цей підхід сприяє стандартизації процедур і спрощує контроль. Метод цільової норми прибутку дозволяє інтегрувати фінансове планування з інвестиційною стратегією, забезпечуючи досягнення заданого показника рентабельності. При тому одним із вагомих недоліків витратного методу є те, що в більшості галузей неможливо визначити собівартість одиниці продукції до визначення ціни, оскільки питомі витрати змінюються разом із обсягами виробництва, які знаходяться в залежності від попиту, залежного, своєю чергою, від цін [1].

Надмірна орієнтація на витрати може призводити до стратегічної інерції. Підприємство ризикує втратити чутливість до змін у поведінці споживачів, технологічних інновацій та дій конкурентів. В умовах глобалізації та цифровізації, коли інформація про альтернативні пропозиції доступна миттєво, ігнорування ринкових сигналів стає критичним фактором ризику. Особливо небезпечним є ефект зростання собівартості при зменшенні обсягів виробництва. Якщо підприємство намагається компенсувати падіння попиту шляхом підвищення ціни, воно може спровокувати подальше скорочення продажів. Такий механізм здатний спричинити системну кризу бізнес-моделі. Крім того, орієнтація виключно на витрати часто знижує мотивацію до створення унікальних конкурентних переваг, оскільки основним інструментом залишається економія ресурсів.

Проте, витратний метод формування ціни залишається основою для формування базової ціни товару, обґрунтування обсягів виробництва продукції та її просування на ринку [2, с. 162].

Ціннісний (маркетинговий) підхід виник як відповідь на насичення ринків і зростання ролі нематеріальних активів. У сучасній економіці значна частина вартості продукту формується не матеріальними компонентами, а брендом, сервісом, досвідом споживання та емоційними асоціаціями. Саме тому орієнтація на сприйману цінність стала визначальним чинником





конкурентоспроможності.

Логіка «зовні-всередину» передбачає, що підприємство спочатку досліджує споживача: його мотивацію, очікування, рівень доходів, культурні особливості. На основі цього аналізу формується концепція товару та визначається допустимий рівень ціни. Таким чином, виробнича стратегія адаптується до ринкових вимог, а не нав'язує їм власні параметри. Сприймана цінність є комплексною категорією, що включає функціональні, емоційні та соціальні вигоди. Вона формується під впливом дизайну, комунікацій, досвіду взаємодії з брендом. Тому ціна в межах ціннісного підходу виконує роль маркера позиціонування. Висока ціна може сигналізувати про преміальність, інноваційність або унікальність, тоді як низька - про доступність і масовість.

Методи, що застосовуються в межах цього підходу, передбачають активне використання аналітичних інструментів: моделювання попиту, аналізу чутливості до ціни, тестування різних сценаріїв.

Розширюючи перелік переваг, варто відзначити здатність ціннісної моделі забезпечувати стратегічну гнучкість. Підприємство може оперативно коригувати пропозицію відповідно до змін у поведінці споживачів. Крім того, створення високої сприйманої цінності дозволяє уникати прямої цінової конкуренції та формувати довгострокову лояльність.

Разом з тим, складність цього підходу полягає у високій залежності від якості маркетингової інформації. Помилки в оцінці готовності платити або у визначенні ключових факторів цінності можуть призвести до невідповідності між ціною та очікуваннями ринку. Тому ефективна реалізація ціннісної парадигми потребує розвиненої аналітичної інфраструктури та міжфункціональної координації.

Узагальнюючи, можна констатувати, що витратний підхід забезпечує стабільність і контроль, але обмежує стратегічну гнучкість. Ціннісний підхід, навпаки, відкриває можливості для інновацій та формування доданої вартості, однак вимагає складнішої системи управління. Вибір домінуючого підходу визначає характер конкурентної боротьби: або через мінімізацію витрат, або через максимізацію сприйманої цінності. У сучасних умовах ефективна стратегія часто поєднує елементи обох моделей. Проте саме ціннісна орієнтація дедалі частіше стає основою довгострокового розвитку, оскільки дозволяє підприємству не лише реагувати на зміни ринку, а й активно формувати їх, створюючи нові стандарти якості та споживчого досвіду.

1. Василькова Н. В., Антонченко М. Ю., Равікович І. Є., Пилипчук В. П. Особливості стратегічного ціннісно-орієнтованого ціноутворення на ринку промислових товарів // Актуальні питання економічних наук. 2025. № 7. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14878276> (дата звернення: 11.02.2026).

2. Руденко І. В., Мельничук М. О., Кунічева Т. П. Обґрунтування прийняття рішень з ціноутворення з урахуванням можливостей управління витратами // Бізнес-інформ. 2024. № 2. С. 159–165. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-2_0-pages-159_165.pdf (дата звернення: 1.02.2026).





ЧЕКАН ОЛЬГА, здобувачка вищої освіти

Науковий керівник – **ПОНОМАРЕНКО ІГОР**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри маркетингу

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ЗНАЧЕННЯ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасному контексті розвитку цифрової економіки інтернет-маркетинг стає вирішальним для забезпечення конкурентоспроможності бізнесу. Швидка цифровізація бізнес-процесів, активне впровадження інформаційних технологій та зміни в поведінці споживачів вимагають переосмислення традиційних підходів до маркетингу в усьому секторі. У таких умовах бізнес змушений адаптуватися до нових реалій ринку, де ключовими факторами успіху є швидкість обміну інформацією, персоналізована взаємодія та ефективне використання цифрових каналів комунікації.

Інтернет-маркетинг виступає мостом між компанією та її цільовою аудиторією. У той час як традиційні методи просування обмежені географічними межами, цифрові канали дозволяють вийти на глобальний ринок. Суть полягає у використанні комбінації технологій, інструментів та стратегій, спрямованих на залучення, утримання та розвиток відносин з клієнтами. Важливою особливістю сучасного інтернет-маркетингу є його інтегрований характер, тобто він передбачає об'єднання різних каналів комунікації в єдину скоординовану систему [1].

Інтернет-маркетинг стає особливо актуальним для українського бізнесу, що працює в умовах економічної нестабільності, жорсткої конкуренції та обмежених фінансових ресурсів. У таких умовах цифрові технології стають ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності, оскільки вони дозволяють компаніям скорочувати маркетингові витрати, розширювати свої ринки збуту та підвищувати ефективність управлінських рішень.

Цифровий маркетинг вперше почав формуватися на початку 1990-х років завдяки використанню дуже простих форм електронної комунікації. Прикладами таких форм є електронні розсилки та просте розміщення банерів на веб-сайтах. Історично цей стиль маркетингу був одностороннім у своєму підході до клієнта, оскільки він був відтворенням традиційного підходу, що використовувався в друкованих ЗМІ, але застосованого до цифрового середовища [1].

Розвиток технологій, відомих як Web 2.0, та соціальних мереж призвів до появи інтерактивних моделей комунікації, які дозволяють споживачам активно взаємодіяти з брендами та заохочують їх до цього. Як наслідок, інтернет-маркетинг перетворився на багатоканальне комунікаційне середовище. Ця сфера покликана сприяти двосторонньому спілкуванню між брендом та його клієнтами, а також використовувати персоналізований досвід та аналітичні дані для підтримки маркетингових рішень [2].





Серед ключових стратегічних переваг інтернет-маркетингу слід виділити глобальне охоплення, економічну ефективність, гнучкість та інновації. Глобальний характер цифрових каналів дозволяє бізнесу виходити на міжнародні ринки без необхідності значних інвестицій у фізичну інфраструктуру. Економічна ефективність очевидна у відносно низькій вартості цифрових кампаній порівняно з традиційними рекламними носіями, такими як телебачення чи друковані ЗМІ. Гнучкість інтернет-маркетингу полягає у можливості швидко коригувати маркетингові стратегії в режимі реального часу на основі аналізу поведінки споживачів. Інновації, у свою чергу, дозволяють компаніям тестувати нові продукти та послуги з мінімальним ризиком [1].

Сучасний інтернет-маркетинг охоплює широкий спектр інструментів, серед яких ключову роль відіграють пошукова оптимізація (SEO), контекстна реклама, маркетинг у соціальних мережах (SMM), контент-маркетинг, email-маркетинг, мобільний маркетинг та технології великих даних. Кожен із цих інструментів виконує чітко визначену функцію в системі цифрових комунікацій компанії.

Разом із тим, використання інтернет-маркетингу супроводжується певними викликами та ризиками. Зокрема, висока конкуренція у цифровому середовищі вимагає від підприємств постійного вдосконалення своїх маркетингових стратегій та створення унікальних пропозицій. Значною проблемою є також залежність від алгоритмів цифрових платформ, зміни яких можуть суттєво впливати на ефективність маркетингових кампаній. Крім того, ефективне використання інтернет-маркетингу потребує залучення кваліфікованих фахівців та інвестицій у професійні компетенції. Не менш важливим аспектом є забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних клієнтів, що безпосередньо впливає на рівень довіри до підприємства.

Ще одним не менш важливим аспектом є зростаюча роль електронної комерції. Збільшення обсягів онлайн-продажів свідчить про зміну вподобань споживачів та зростання довіри до цифрових каналів. Для бізнесу це означає необхідність активної онлайн-присутності та впровадження ефективних інструментів інтернет-маркетингу. Водночас, відносно низький рівень проникнення електронної комерції на певних ринках свідчить про значний потенціал для подальшого розвитку, відкриваючи нові можливості для бізнесу, який впроваджує цифрові стратегії [3].

У контексті сектору B2B роль цифрового маркетингу має свої особливості. Процес прийняття рішень у цьому секторі є більш складним і трудомістким, що вимагає використання більш глибоких аналітичних підходів та персоналізованих комунікацій. Онлайн-маркетинг дозволяє ефективно взаємодіяти з бізнес-клієнтами, надаючи доступ до відповідної інформації, будуючи довіру та сприяючи довгостроковим партнерським відносинам. Використання таких інструментів, як контент-маркетинг, автоматизація маркетингових процесів та CRM-системи, допомагає підвищити ефективність взаємодії з клієнтами та оптимізувати бізнес-процеси [2].





Порівняльний аналіз традиційного та інтернет-маркетингу свідчить про суттєві переваги останнього, що наведено в табл 1.

Варто також зауважити, що цифровий маркетинг є незамінним засобом для того, щоб компанія залишалася гнучкою та легко підлаштовувалася під зовнішні зміни. Сучасні аналітичні сервіси дозволяють бізнесу не просто «всліпу» запускати рекламу, а чітко бачити результативність кожного кроку, передбачати дії покупців і миттєво змінювати тактику.

Таблиця 1 - Порівняння традиційного та інтернет-маркетингу

Критерій	Традиційний маркетинг	Інтернет-маркетинг
1. Охоплення	Локальне / регіональне	Глобальне, без меж
2. Вартість	Висока (ТБ, друк, радіо)	Нижча, гнучка
3. Таргетинг	Обмежений	Персоналізований
4. Зворотний зв'язок	Повільний	Миттєвий
5. Аналіз ефективності	Складний	Точний, через аналітику
6. Гнучкість	Низька	Висока

Джерело: розроблено автором на основі джерел [2-3]

Комплексний підхід до просування в мережі гарантує, що всі рекламні канали працюватимуть в одному ритмі, створюючи у клієнта цілісне враження про бренд. Коли різні інструменти взаємодіють злагоджено, бізнес уникає зайвих витрат і набагато ефективніше використовує наявні ресурси, ніж при хаотичному застосуванні окремих методів. Фундаментом тут виступає єдина стратегія позиціонування: вона чітко окреслює цільову аудиторію, головні ідеї бренду та конкретні критерії, за якими оцінюється успіх [4].

Отже, інтернет-маркетинг є стратегічно важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства. В умовах подальшої цифровізації економіки роль інтернет-маркетингу буде лише зростати, що зумовлює необхідність його активного впровадження та розвитку на підприємствах різних галузей.

1. Птащенко О., Кириленко С., Шершенюк О. Інтегрований інтернет-маркетинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств в сфері торгівлі. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 12 (294). С. 328–340. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-51> (дата звернення: 14.03.2026).
2. Digital marketing as a factor in increasing the competitiveness of enterprises in the b2b segment / L. Ivanchenkova et al. Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. 2025. Vol. 2025, no. 3. P. 260–263. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-5> (дата звернення: 15.03.2026).
3. Posunjko O., Ovsiienko N. Improving the competitiveness of enterprise through the introduction of Internet marketing. Economics and Business Management. 2025. No. 16 (4). P. 126–144. URL: <https://doi.org/10.31548/economics/1.2025.126> (дата звернення: 15.03.2026).
4. Цифрова економіка : підручник / Т. І. Олешко, Н. В. Касьянова, С. Ф. Смерічевський та ін. – К. : НАУ, 2022. – 200 с.





ЧУЙКО МАРИНА, к.т.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва,
Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна, м. Харків

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ЛОГІСТИЦІ

З розвитком логістичної галузі вона вступає в еру трансформацій, зумовлену передовими технологіями та зміною потреб споживачів. Інновації, такі як штучний інтелект (ШІ), Інтернет речей (ІоТ) та блокчейн, не лише підвищують операційну ефективність, але й змінюють весь ландшафт ланцюга поставок. Наприклад, алгоритми на базі ШІ можуть оптимізувати маршрути доставки в режимі реального часу, зменшуючи витрати на паливо та покращуючи терміни доставки. Аналогічно, датчики ІоТ можуть контролювати стан швидкопсувних товарів під час транспортування, гарантуючи їх свіжість та безпеку. Бізнес все більше зосереджується на логістичних тенденціях, таких як автоматизація, відстеження в режимі реального часу та сталий розвиток, прагнучи створити гнучкі системи, які можуть адаптуватися до коливань ринку та очікувань споживачів.

Автоматизація має на меті революціонізувати логістику, підвищивши ефективність та зменшивши операційні витрати. Підприємства все частіше впроваджуватимуть такі технології, як роботизована автоматизація процесів та автономні транспортні засоби, для оптимізації операцій. Автоматизація логістики має на меті мінімізувати ручну працю, зменшити кількість помилок та підвищити швидкість у таких процесах, як управління запасами та виконання замовлень. Автоматизовані системи оброблятимуть повторювані завдання, дозволяючи працівникам зосередитися на складніших видах діяльності. Інтеграція цих технологій не лише оптимізує робочі процеси, але й підвищить загальну продуктивність, зробивши логістичні операції більш гнучкими та чутливими до вимог ринку.

Сталий розвиток стає основним напрямом у логістиці, оскільки підприємства прагнуть зменшити свій вуглецевий слід та впровадити екологічно чисті практики. Сталі логістичні практики включатимуть використання електромобілів, оптимізовані маршрути для зменшення споживання палива та впровадження екологічно чистих пакувальних рішень. Підприємства також інвестуватимуть у відновлювані джерела енергії для своїх складів та розподільчих центрів. Ця логістична тенденція зумовлена зростанням споживчого попиту на екологічно відповідальні практики та регуляторним тиском щодо скорочення викидів. Пріоритет сталого розвитку не лише допомагає навколишньому середовищу, але й підвищує репутацію бренду та лояльність клієнтів [1].

Штучний інтелект та машинне навчання трансформують логістику, забезпечуючи прогнозу аналітику, прогнозування попиту та оптимізацію маршрутів. Ці технології дозволяють підприємствам швидко аналізувати





величезні обсяги даних, що призводить до прийняття більш обґрунтованих рішень. Наприклад, ІІІ може прогнозувати коливання попиту, допомагаючи підприємствам відповідно коригувати рівень запасів. Алгоритми машинного навчання можуть підвищити операційну ефективність, постійно навчаючись на основі попередніх даних для оптимізації різних логістичних процесів. Інтеграція ІІІ покращить обслуговування клієнтів завдяки автоматизованим чат-ботам та підвищить безпеку за допомогою передових систем оцінки ризиків.

Технологія блокчейн має на меті підвищити прозорість та відстеження в ланцюгах поставок. Ця децентралізована система реєстру дозволяє всім зацікавленим сторонам отримувати доступ до даних про рух товарів у режимі реального часу, забезпечуючи автентичність та зменшуючи ризики шахрайства. Впроваджуючи блокчейн, компанії можуть оптимізувати такі процеси, як управління контрактами та розрахунки, одночасно покращуючи дотримання нормативних стандартів. Можливість відстежувати продукти від місця походження до місця призначення підвищує довіру як між споживачами, так і між партнерами, що робить блокчейн важливим інструментом для сучасного управління ланцюгами поставок.

Інтернет речей (IoT) є ще одним логістичним трендом, на який варто звернути увагу. Він має революціонізувати логістику, забезпечуючи покращений зв'язок між пристроями, активами та системами. Датчики IoT дозволять відстежувати відправлення в режимі реального часу, контролюючи такі умови, як температура та вологість під час транспортування. Ця технологія сприяє проактивному прийняттю рішень, попереджаючи зацікавлені сторони про потенційні затримки або проблеми, перш ніж вони загостряться. Підвищена прозорість, яку забезпечує IoT, допоможе компаніям оптимізувати свої ланцюги поставок, покращити управління запасами та підвищити задоволеність клієнтів завдяки своєчасному оновленню статусу замовлень [2].

Логістична галузь готова до значних змін під впливом нових технологій та змінних потреб споживачів. Логістичні інновації, такі як штучний інтелект, автоматизація та блокчейн, підвищують ефективність та трансформують ланцюги поставок. Використання стійких практик та передових технологій підвищить прозорість та оперативність реагування. Оскільки підприємства впроваджують ці логістичні тенденції, вони створюватимуть більш гнучкі та клієнтоорієнтовані операції, які підкреслюють ефективність та сталий розвиток. Цей зсув має вирішальне значення для збереження конкурентоспроможності на швидкозмінному ринку та призведе до розумнішого та стійкішого майбутнього логістики.

1. Інновації в логістиці: 7 сучасних тенденцій. URL: <https://edilo.com.ua/blog/innovacziyi-v-logistyczi-7-suchasnyh-tendenczij/>
2. Сучасні тенденції розвитку логістики: тренди та технології. URL: <https://abmcloud.com/uk/suchasni-tendentsii-rozvytku-lohistyky/>





ШЕІН ЄВГЕН, аспірант

НЕЧЕПОРЕНКО ДЕНИС, аспірант

ПЕРЕРВА ПЕТРО, д.е.н., проф., професор кафедри економіки бізнесу

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СКЛАДСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ

У сучасних умовах розвитку глобальної економіки ефективність логістичних процесів значною мірою визначає конкурентоспроможність підприємств на національних і міжнародних ринках [1, 6, 10]. Одним із ключових елементів логістичної інфраструктури виступає складське господарство, яке забезпечує зберігання, облік, обробку та переміщення матеріальних потоків [2, 7]. Зростання обсягів товарообігу, ускладнення логістичних ланцюгів і підвищення вимог до швидкості обслуговування клієнтів зумовлюють необхідність впровадження сучасних цифрових технологій у систему управління складськими процесами [3, 5, 9]. У цьому контексті формування цифрових технологій у складському господарстві стає важливим напрямом підвищення ефективності функціонування підприємств.

Цифровізація складського господарства передбачає використання інформаційних, програмних та автоматизованих систем, які забезпечують інтеграцію логістичних процесів, підвищення точності обліку товарно-матеріальних цінностей, оптимізацію використання складських площ і скорочення витрат на обробку вантажів [4, 11]. Основою таких перетворень є впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, систем автоматичного ідентифікування продукції, цифрових платформ управління логістикою, а також інтелектуальних систем аналізу даних.

Формування цифрових технологій у складському господарстві відбувається під впливом кількох ключових факторів. По-перше, це зростання обсягів електронної комерції та необхідність оперативного обслуговування замовлень у режимі реального часу. По-друге, важливу роль відіграє глобалізація логістичних ланцюгів постачання, що потребує високого рівня координації між різними учасниками логістичного процесу. По-третє, цифрові технології дозволяють значно підвищити прозорість логістичних операцій, що сприяє ефективному контролю за рухом товарних потоків.

Одним із ключових елементів цифровізації складського господарства є впровадження систем управління складом, або WMS (Warehouse Management System). Такі системи забезпечують автоматизацію основних складських операцій, включаючи приймання товарів, їх розміщення на складі, комплектацію замовлень, інвентаризацію та відвантаження продукції. Використання WMS-систем дозволяє значно підвищити точність обліку товарно-матеріальних запасів, скоротити час виконання операцій та мінімізувати ймовірність помилок, пов'язаних із людським фактором.

Важливу роль у цифровізації складського господарства відіграють





технології автоматичної ідентифікації товарів, зокрема штрихове кодування та радіочастотна ідентифікація (RFID). Використання цих технологій забезпечує швидке зчитування інформації про товар, дозволяє відстежувати його переміщення у межах складу та значно спрощує процес інвентаризації. У результаті підприємства отримують можливість оперативно контролювати залишки товарів, оптимізувати їх розміщення та запобігати виникненню дефіциту або надлишкових запасів.

Суттєвий вплив на розвиток цифрових технологій у складському господарстві має також використання автоматизованих і роботизованих систем. Сучасні склади дедалі частіше оснащуються автоматизованими конвеєрними лініями, роботизованими комплексами для переміщення вантажів, автоматичними системами сортування та інтелектуальними системами управління складською технікою. Застосування таких технологій дозволяє підвищити продуктивність праці, скоротити витрати на обслуговування складських операцій та забезпечити високий рівень точності виконання логістичних процесів.

Важливим напрямом цифрової трансформації складського господарства є використання технологій Інтернету речей (IoT). Завдяки використанню сенсорних пристроїв та мережевих систем передавання даних підприємства отримують можливість у режимі реального часу контролювати стан складського обладнання, параметри зберігання продукції, рівень завантаженості складських площ та інші важливі показники. Така інформація дозволяє оперативно реагувати на можливі відхилення та підвищувати ефективність управління логістичними процесами.

Крім того, важливе значення для розвитку цифрових технологій у складському господарстві має використання аналітичних систем обробки великих масивів даних. Застосування методів інтелектуального аналізу даних дозволяє прогнозувати попит на продукцію, оптимізувати рівень складських запасів, планувати логістичні операції та підвищувати ефективність використання ресурсів підприємства. У результаті формуються передумови для переходу до інтелектуальних логістичних систем, які здатні самостійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Процес формування цифрових технологій у складському господарстві передбачає також інтеграцію різних інформаційних систем підприємства. Зокрема, системи управління складом мають бути інтегровані з системами управління підприємством (ERP), системами управління транспортною логістикою (TMS), а також із платформами електронної комерції. Така інтеграція дозволяє забезпечити безперервний обмін інформацією між усіма учасниками логістичного процесу та підвищити ефективність управління матеріальними потоками.

Водночас впровадження цифрових технологій у складському господарстві супроводжується певними викликами. До них належать значні інвестиційні витрати на модернізацію складської інфраструктури, необхідність підготовки





кваліфікованого персоналу, а також потреба у забезпеченні інформаційної безпеки логістичних систем. Проте довгострокові економічні переваги цифровізації значно перевищують початкові витрати, оскільки дозволяють підприємствам підвищити продуктивність праці, знизити операційні витрати та забезпечити високий рівень якості логістичного обслуговування.

Отже, формування цифрових технологій у складському господарстві є важливим напрямом розвитку сучасної логістики.

1. Лега О.В. Податкова перевірка як форма реалізації податкового контролю. URL : <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.3/90.pdf>
2. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) Economic problems of Intellectual Property // 9-th International scientific Conference "Balance and Challenges". Miskolc-Lillafüred. 2015. S. 113-124.
3. Pererva P., Gutsan O., Diachenko T. (2017) Motivation of personnel on machine-building enterprise // Balance and Challenges, Miskolc-Lillafüred. Miskolc : Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. O. 100-106.
4. Nagy S., Pererva P.G. Compliance principles // Universum View 9. Economics and management: conference materials. Vinnytsia: NilanLTD, 2018. P. 89-96.
5. Перерва П. Г., Кобелева Т. О., Романчик Т. В. Комплаєнс як фактор інноваційного розвитку підприємства. Інформація та знання в системі управління інноваційним розвитком : монографія. Розд. 5.2 / заг. ред. Ю.С.Шипуліна. Суми : Триторія, 2018. С. 205–220.
6. Petro Pererva, Oleksandr Hutsan, Valerii Kobieliiev, Andrii Kosenko and Volodymyr Kuchynskyi (2018). Evaluating elasticity of costs for employee motivation at the industrial enterprises. Problems and Perspectives in Management, № 16(1), С. 124-132. DOI: [10.21511/ppm.16\(1\).2018.12](https://doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.12)
7. Перерва, П.Г. Інноваційні технології реструктуризації промислового підприємства. Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу: збірник тез доповідей VIII Міжнар. науково-практ. конф., 25-26 вересня 2014 р. Суми: ТОВ "ДД "Папірус", 2014. С. 119-121.
8. Pererva, P., Besprozvannykh, O., Tiutlikova, V., Kovalova, V., Kudina, O., & Dorokhov, O. (2019). Improvement of the Method for Selecting Innovation Projects on the Platform of Innovative Supermarket. TEM Journal, 8(2), 454-461. <https://doi.org/10.18421/TEM82-19>
9. Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Ткачова Н.П. Формування кон'юнктури ринку електротехнічної продукції // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» : зб. наук. праць. Сер. : Проблеми економіки та управління. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 815. С. 118-125
10. Перерва П.Г. Підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах синергетичного бенчмаркінгу // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» : зб. наук. пр. Сер. : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 819. С. 167–174.
11. Лега О.В. Баланс підприємства: історія та сучасні реалії // *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 11. С. 863–868.





ШЕЛЕСТ ОЛЕКСІЙ, к.е.н., доцент,

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

ІМПОРТОЗАМІЩЕННЯ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИРОБНИЧИХ, ЛОГІСТИЧНИХ ТА ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

У поточних умовах глобальної економічної взаємозалежності національна економіка України змушена вибудовувати гнучку модель розвитку, що поєднує адаптацію до стандартів спільного європейського ринку з раціональним обмеженням зовнішньої залежності. Світове господарство характеризується високим рівнем інтегрованості економічних систем держав, а також взаємопроникненням виробничих, фінансових, логістичних та інноваційних процесів, що істотно ускладнює реалізацію автономної економічної політики.

У цьому контексті імпортозаміщення розглядається як пріоритетний напрям державного регулювання, спрямований на посилення економічної стійкості країни, зниження вразливості до коливань зовнішніх ринків і геополітичних змін, а також на зміцнення стратегічного потенціалу, зокрема у сфері обороноздатності. Реалізація політики імпортозаміщення створює передумови для оптимізації виробничих процесів, активізації інноваційної діяльності та підвищення ефективності логістичних систем підприємств, що в сукупності формує довгострокові конкурентні переваги національного бізнесу [1].

У наукових дослідженнях імпортозаміщення інтерпретується як багатоаспектне економічне явище, що поєднує в собі процесні, інституційні та стратегічні складові. Воно реалізується через систему цілеспрямованих управлінських і регуляторних заходів, сформованих у межах державної економічної політики, основною метою яких є поступове витіснення імпортої продукції товарами та послугами національного походження.

Такий підхід дозволяє розглядати імпортозаміщення не лише як інструмент торговельного регулювання, а і як довгострокову стратегію розвитку внутрішнього виробництва та зміцнення конкурентоспроможності економіки.

Галузеві прояви імпортозаміщення доцільно систематизувати за кількома напрямками, що відображають специфіку об'єктів заміщення. Зокрема, виокремлюють орієнтацію на скорочення залежності від імпортних ресурсів, передусім енергетичних, заміщення готової продукції споживчого призначення, а також локалізацію виробництва товарів, що використовуються у виробничих процесах. Кожен із зазначених секторів функціонує в межах власних економічних обмежень і можливостей, які визначаються ресурсним забезпеченням, динамікою обороту капіталу, масштабами необхідних інвестицій та тривалістю періоду їх повернення.

Водночас ключовим суб'єктом реалізації політики імпортозаміщення виступає держава, роль якої полягає у формуванні сприятливих інституційних





умов для розвитку конкурентоспроможних виробництв, у тому числі таких, що здатні конкурувати з європейськими або технологічно подібними аналогами. Державна підтримка охоплює організаційні й адміністративні інструменти стимулювання бізнесу, заохочення підприємств до диверсифікації господарської діяльності, освоєння випуску нової або продукції з підвищеними якісними характеристиками, а також розвиток ринкової інфраструктури, орієнтованої на експортні операції.

На макроекономічному рівні політика імпортозаміщення спрямовується на досягнення комплексу взаємопов'язаних стратегічних орієнтирів. Передусім ідеться про скорочення залежності від постачання критично важливих товарів із-за кордону та формування власної виробничої бази у пріоритетних галузях, що безпосередньо посилює економічну стійкість і складову національної безпеки держави.

Вагомим завданням є активізація внутрішнього виробництва шляхом мотивації вітчизняних підприємств до розроблення й випуску продукції та послуг, здатних ефективно конкурувати з імпортними аналогами. Одночасно реалізація імпортозаміщення сприяє стабілізації зовнішньоторговельних позицій країни та збереженню валютних резервів за рахунок зниження обсягів імпортних закупівель.

Окремий акцент у державній стратегії робиться на стимулюванні інноваційної діяльності та впровадженні сучасних технологічних рішень, зокрема цифрових, які можуть виступати економічно доцільною альтернативою високовартісним імпортним продуктам. Не менш важливим напрямом є розвиток національної логістичної системи та інфраструктури, що передбачає створення власних транспортно-складських комплексів і поступове зменшення залежності від іноземних операторів перевезень [2].

На мікрорівні імпортозаміщення розглядається як стратегічний напрям розвитку підприємств, що охоплює комплекс взаємопов'язаних цілей. Передусім ідеться про зниження критичної залежності від іноземних контрагентів, що дає змогу забезпечити безперервність матеріально-технічного постачання та мінімізувати ризики, пов'язані з митними обмеженнями, санкційним тиском і воєнно-політичною нестабільністю.

Важливим результатом реалізації політики імпортозаміщення є раціоналізація структури витрат і зростання фінансової ефективності діяльності підприємства. Залучення вітчизняних ресурсів, як правило, супроводжується зменшенням собівартості продукції, скороченням логістичних витрат і нейтралізацією валютних коливань, що позитивно впливає на рівень рентабельності.

Окрему роль імпортозаміщення відіграє у формуванні стійких виробничих систем та активізації інноваційного розвитку. Адаптація до динамічних змін ринкового середовища стимулює підприємства до ініціювання власних науково-дослідних і дослідно-конструкторських проєктів, упровадження сучасних технологічних рішень та створення продукції з високим рівнем





унікальності.

Завдяки розвитку конкурентоспроможних вітчизняних аналогів підприємства отримують можливість зміцнювати свої позиції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Водночас імпортозаміщення сприяє диверсифікації бізнес-моделей, розширенню товарного портфеля та освоєнню нових ринкових ніш.

Сукупно ці процеси формують позитивне сприйняття підприємства з боку споживачів, партнерів і державних інституцій, посилюючи його репутаційний капітал. Таким чином, імпортозаміщення виступає вагомим фактором трансформації виробничої, логістичної та інноваційної діяльності підприємства в довгостроковій перспективі.

Таким чином, імпортозаміщення відіграє системоутворюючу роль у забезпеченні сталого розвитку національної економіки, оскільки стимулює зростання внутрішнього виробництва, зменшує структурну залежність від зовнішніх поставок та сприяє збалансуванню зовнішньоекономічних розрахунків. Його реалізація активізує процеси створення робочих місць, посилює промисловий потенціал країни та виступає важливим інструментом зміцнення економічної і національної безпеки держави.

З позиції суб'єктів господарювання імпортозаміщення відкриває можливості для підвищення рівня економічної автономії та посилення конкурентних переваг як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Додатковим ефектом є поглиблення кооперації з вітчизняними постачальниками, що сприяє формуванню стабільних виробничо-збутових ланцюгів і зниженню операційних ризиків. Водночас підприємства отримують репутаційні вигоди завдяки позиціонуванню себе як відповідального національного виробника, орієнтованого на розвиток внутрішньої економіки.

У контексті глобальних економічних потрясінь, геополітичної нестабільності та воєнних загроз імпортозаміщення виходить за межі короткострокових управлінських рішень і набуває ознак довгострокової стратегічної парадигми розвитку бізнесу та держави загалом.

1. Коптєва Г.М., Шуміло О.С., Шелест О. Л. Імпортозаміщення як стратегічний чинник підвищення ефективності виробничих, логістичних та інноваційних процесів підприємства. Економічний простір. Збірник наукових праць. № 204.2025. С.348-355. [URL:https://economic-prostir.com.ua/article/204-importozamishhennya-yak-strategichnyj-chynnyk-pidvyshhennya-efektyvnosti-vyrobnychyh-logistychnyh-ta-innovacijnyh-prochesiv-pidpryyemstva](https://economic-prostir.com.ua/article/204-importozamishhennya-yak-strategichnyj-chynnyk-pidvyshhennya-efektyvnosti-vyrobnychyh-logistychnyh-ta-innovacijnyh-prochesiv-pidpryyemstva) DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.204.348-355> (дата звернення 02.02.2026).

2. Венгрин Н. М., Кричківська А. М (2025) Логістичні ланцюги та перспективи імпортозаміщення: порівняльний аналіз реєстрів ліків країн Європи. URL:<http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/c>. (дата звернення 01.02.2026).





ШЕПТУХА ОЛЕНА, к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки та маркетингу,
Харківський національний університет міського господарства імені О.М.
Бекетова, м. Харків

ТАРГЕТИНГ ЗА НАМІРАМИ СПОЖИВАЧА: ПІДХІД ДО РОБОТИ З АУДИТОРІЯМИ У ТАРГЕТОВАНІЙ РЕКЛАМІ

Сучасний розвиток цифрових технологій суттєво трансформує підходи до маркетингових комунікацій. Традиційні методи сегментації аудиторій у таргетованій рекламі за демографічними або соціально-економічними характеристиками поступово втрачають ефективність. Натомість зростає значення аналізу поведінки користувачів та їхніх намірів у реальному часі.

Таргетинг за намірами споживача є одним із найперспективніших напрямів розвитку цифрового маркетингу, оскільки дозволяє взаємодіяти зі споживачем у момент формування потреби або прийняття рішення про покупку [3].

Споживчий намір - це усвідомлене або неусвідомлене прагнення користувача здійснити певну дію (пошук інформації, порівняння товарів, купівлю) [1]. У цифровому середовищі такі наміри проявляються через поведінкові сигнали: пошукові запити, перегляд сторінок, взаємодію з контентом, активність у соціальних мережах.

На відміну від класичного таргетингу, який базується на статичних характеристиках аудиторії, таргетинг за намірами орієнтується на динамічні показники поведінки користувача. Це дозволяє точніше визначати стадію споживчого шляху та адаптувати комунікацію відповідно до неї.

У маркетинговій практиці доцільно виділяти кілька типів споживчих намірів:

1. Інформаційні наміри - користувач шукає інформацію про товар або послугу.
2. Порівняльні наміри - аналіз альтернатив та оцінка пропозицій.
3. Транзакційні наміри - готовність до здійснення покупки.
4. Лояльні наміри - повторна взаємодія з брендом [2].

Формування намірів відбувається під впливом комплексу факторів - особистих потреб, зовнішніх стимулів (реклама, рекомендації), соціального середовища, попереднього досвіду користувача.

Практична реалізація підходу на основі намірів споживача базується на використанні сучасних цифрових інструментів:

1. Аналіз пошукових запитів - дозволяє визначати актуальні потреби користувачів;
2. Big Data та аналітика поведінки - обробка великих масивів даних для прогнозування намірів;
3. Штучний інтелект і машинне навчання - автоматичне визначення патернів поведінки;
4. Ремаркетинг - повторне залучення користувачів, які вже проявили





інтерес;

5. Соціальні мережі - таргетинг на основі інтересів і поведінки [4].

Ці інструменти дозволяють формувати персоналізовані рекламні повідомлення, що значно підвищує їхню ефективність.

Використання таргетингу за намірами має низку суттєвих переваг:

1. Висока релевантність реклами - повідомлення відповідають поточним потребам користувача;

2. Підвищення конверсії - взаємодія відбувається у найбільш сприятливий момент;

3. Оптимізація рекламного бюджету - зменшення витрат на нецільову аудиторію;

4. Покращення користувацького досвіду - персоналізований підхід до комунікації;

5. Гнучкість та адаптивність - можливість швидко реагувати на зміну поведінки споживачів.

Попри значні переваги, застосування таргетингу за намірами супроводжується певними труднощами: обмеження доступу до персональних даних; зростання вимог до конфіденційності (GDPR та інші регуляції); складність обробки великих обсягів даних; ризик неправильного інтерпретування поведінкових сигналів.

Таргетинг за намірами є інноваційним підходом до роботи з аудиторіями, який відповідає сучасним умовам розвитку цифрового середовища. Він дозволяє перейти від масового впливу до індивідуалізованої взаємодії зі споживачем, орієнтуючись на його реальні потреби та поведінку.

Застосування підходу на основі намірів споживача забезпечує підвищення ефективності рекламних кампаній, оптимізацію витрат і формування довгострокових відносин із клієнтами.

1. Гаврилюк І. Таргетована реклама у соціальних мережах. *Економіка та суспільство*. 2024. №63. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4201/4130>

2. Ігнатенко Р. Технології таргетингової реклами: сутність та ефективність. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. №1(42). С. 428–435. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3715/3495>

3. Медведєв В. Персоналізація таргетованої реклами в соціальних мережах: переваги та складнощі. *Вісник СНАУ*. 2025. №2(102). С. 61-65. URL: <https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/view/385/282>

4. Шпортіло Є. С. Таргетинг як чинник впливу на поведінку споживача. *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу*. Київ, 2023. С. 200–204. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a8ff1b1e-293e-414b-aa72-8675c06187b6/content>





ШЕРЕМЕТ ТАМАРА, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **СТАМАТ ВІКТОРІЯ**, к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ: ТЕНДЕНЦІЇ, ПРОБЛЕМИ

Глобалізація економіки кардинально змінила підходи до управління брендами. Сьогодні компанії працюють не лише на локальних ринках, а й у глобальному масштабі, що вимагає від бренд-менеджерів нових стратегій, інструментів та гнучкості у реагуванні на зміни ринкових умов [1].

Ефективний глобальний бренд-менеджмент також передбачає баланс між стандартизацією та локалізацією маркетингових стратегій. Це дозволяє зберегти впізнаваність і цінність бренду у світі, одночасно задовольняючи локальні потреби та культурні очікування споживачів [2].

Глобальне маркетингове середовище ХХІ століття характеризується високим рівнем конкуренції та нестабільності. Через це технології та підходи, які успішно працювали на внутрішньому ринку, не завжди ефективні на міжнародних ринках. Одним із ключових інструментів, що активно застосовуються компаніями у міжнародній маркетинговій діяльності, є глобальний бренд-менеджмент. Його значимість зростає, оскільки він враховує мультикультурний аспект і забезпечує ефективний трансфер цінностей у взаємопов'язаному світі.

Бренд-менеджмент у міжнародному контексті передбачає поєднання глобальної стратегії та локальної адаптації продуктів і маркетингових комунікацій, щоб враховувати культурні, соціальні та економічні особливості споживачів у різних країнах.

Підвищена персоналізація продуктів та послуг, гейміфікація, інтерактивний контент і прозорість діяльності компанії сприяють формуванню довіри та конкурентних переваг бренду на міжнародних ринках [3].

Сучасні тенденції у глобальному бренд-менеджменті передбачають поєднання універсальності бренду та його адаптації під локальні ринки. Компанії прагнуть до створення глобально впізнаваних брендів, водночас враховуючи культурні, мовні та соціальні особливості споживачів у кожній країні. Локалізація маркетингових стратегій дозволяє підвищити ефективність комунікацій та зменшити ризики помилок у сприйнятті бренду.

Підвищення ролі глобального бренд-менеджменту також обумовлено широким використанням соціальних мереж та електронної комерції, що дозволяє компаніям налагоджувати оперативну комунікацію зі споживачами та партнерами у масштабі всього світу.

Конкурентні аспекти бренд-менеджменту висвітлюють й інші дослідники. Вони підкреслюють, що створення та ефективний розвиток національного бренду, здатного конкурувати на рівних із провідними світовими брендами як





на внутрішньому, так і на міжнародних ринках, є одним із ключових факторів успіху сучасного бізнесу.

Підвищена персоналізація. Базуючись на вподобаннях клієнта, бізнес може пропонувати додаткові продукти або послуги, які з високою ймовірністю його зацікавлять. Наприклад, сервіс Netflix на основі останніх переглянутих фільмів та серіалів рекомендує контент схожий за жанром або тематикою.

Гейміфікація. Дослідження показують, що аудиторія набагато легше сприймає креативний та інтерактивний контент. Активна взаємодія з клієнтами через інтерактивні елементи значно підвищує лояльність та впізнаваність бренду.

Прозорість та автентичність. У умовах високої конкуренції бренди намагаються здобути довіру споживачів. Для цього пріоритетом стає прозорість та достовірність у цифровому маркетингу. Відкрита інформація про продукт, цінності компанії, соціальну та екологічну діяльність, а іноді й фінансові аспекти, допомагає формувати міцніший зв'язок з аудиторією та підвищувати її лояльність. Все частіше бренди демонструють витрати, пов'язані з виробництвом продукту, включаючи матеріали, доставку, оплату праці тощо, що підвищує довіру споживачів [4].

Адаптація сайтів до мобільних пристроїв. З поширенням мобільного інтернету більшість користувачів віддає перевагу смартфонам замість ноутбуків чи комп'ютерів. Тому весь контент повинен бути оптимізований для комфортного перегляду з мобільних пристроїв.

Підвищення ролі бренд-менеджменту у глобальній економіці забезпечує довгострокову стабільність бізнесу, сприяє збільшенню фінансових показників та підвищенню конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Інноваційний розвиток бренду як стратегія глобальної конкурентоспроможності. Компанії впроваджують нові технології, інтерактивний контент та крос-культурні колаборації, щоб виділитися серед конкурентів і залучити різні аудиторії на міжнародних ринках.

Управління марочним капіталом у глобальному масштабі дозволяє брендам формувати додаткову цінність для споживачів, підвищувати лояльність, встановлювати преміальні ціни та зміцнювати конкурентні позиції незалежно від географії.

Торговельна марка відіграє важливу роль для будь-якої компанії. Це пояснюється тим, що кожна марка має свій власний марочний капітал, тобто додаткову вартість. Він забезпечує дві ключові переваги: конкурентну та цінову, оскільки споживачі часто готові платити більше за продукт із високим марочним капіталом. Марочний капітал визначається як різниця у ціні, яку споживач погоджується заплатити за маркований товар порівняно з аналогічним продуктом без марки, якщо їхні властивості та функціональні вигоди тотожні. Прикладами товарів, які значно вииграють від марочного капіталу, є комп'ютерні процесори компанії Acer та мобільні телефони Samsung [1].





Проте глобальний бренд-менеджмент стикається з рядом проблем. Серед них культурні та мовні бар'єри, що ускладнюють адаптацію продуктів і маркетингових комунікацій. Жорстка конкуренція з боку провідних світових брендів вимагає значних фінансових та людських ресурсів для підтримки репутації та просування продуктів. Управління репутацією у цифровому середовищі потребує постійного моніторингу та швидкого реагування на негативні відгуки або кризові ситуації. Крім того, правові та регуляторні обмеження різних країн ускладнюють глобальну експансію, а високі витрати на підтримку глобального бренду роблять його розвиток складним завданням для малого та середнього бізнесу [5].

Глобалізація економіки підкреслює, що успіх бренду на міжнародних ринках залежить від гнучкого поєднання глобальної стратегії та локальної адаптації, інноваційних підходів, цифрових технологій та прозорості діяльності. Компанії, які враховують особливості різних ринків, мають значно більші шанси на підвищення впізнаваності, конкурентоспроможності та лояльності споживачів.

Отже, підвищена персоналізація продуктів і сервісів дозволяє компаніям створювати унікальну цінність для кожного клієнта. Рекомендаційні системи, інтерактивний контент, гейміфікація та інноваційні маркетингові інструменти значно підвищують лояльність і впізнаваність бренду на глобальному ринку.

1. Смеричевський С. Ф., Петропавловська С. Є., Радченко О. А. Бренд-менеджмент: навч. посібник. Київ: НАУ, 2019. 156с.
2. Григорчук Т.В. Брендинг : навчальний посібник [для дистанційного навчання]. К. : КНУКіМ, 2019. 163 с.
3. Баран Р. Я., Романчукевич М. Й. Оцінка ефективності рекламної діяльності в інтернеті. Ефективна економіка. 2019. № 7. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.7.36. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2019/38.pdf
4. Європейський бренд інститут: веб-сайт. URL : [http:// www.eurobrand.cc](http://www.eurobrand.cc)
5. Стамат В.М., Побережець Г. С., Упаська О.І Формування бренд-комунікацій нового покоління в умовах глобалізації. *Modern Economics*. 2025. № 50(2025). С. 241-250. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V50\(2025\)-32](https://doi.org/10.31521/modecon.V50(2025)-32).





ШУРПЕНКОВА РУСЛАНА, к.е.н, доцент, доцент кафедри маркетингу
КУНДРЯ-ВИСОЦЬКА ОКСАНА, к.е.н, професор,
професор кафедри маркетингу
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

ПОДІЄВИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНТЕГРОВАНИХ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ

Маркетинг подій – це цілеспрямоване планування, організація та проведення заходів для просування бренду, продукту чи послуги. Він передбачає емоційне залучення аудиторії через живий досвід та створення довгострокових відносин з клієнтами. На відміну від традиційної реклами, подієвий маркетинг базується на персоналізованому досвіді: «хто переживає щось наживо, той краще це запам'ятовує». Основна роль подієвого маркетингу полягає у створенні унікальної взаємодії з аудиторією, коли бренд втілюється в реальному просторі та часі, викликаючи емоції, довіру та лояльність. Подія дозволяє представити продукт «на рівних», яскраво продемонструвати його можливості та встановити прямий контакт з учасниками [1].

Маркетинг подій базується на створенні емоційного досвіду взаємодії між брендом і споживачем через події. На відміну від традиційної реклами, він працює через пряме залучення та формування лояльності.

Основні завдання маркетингу подій – залучення нових клієнтів, утримання існуючих, підвищення впізнаваності бренду та впровадження нових продуктів чи послуг. Типові цілі маркетингу подій: генерування потенційних клієнтів, зміцнення лояльності, створення «вибухового» враження та стимулювання продажів. Наприклад, компанії використовують події для збільшення охоплення в соціальних мережах: події часто стають джерелом контенту в Instagram, Facebook або LinkedIn, оскільки реальний досвід онлайн привертає більше уваги, ніж традиційні рекламні повідомлення. За допомогою подій бренд створює емоційну історію, яка вселяє довіру та заохочує клієнтів продовжувати говорити про компанію. Крім того, організаторам важливо ставити SMART-цілі (конкретні, вимірювані, досяжні тощо) – наприклад, залучити певну кількість учасників або отримати певну кількість дзвінків від ЗМІ. Таким чином, основними цілями подієвого маркетингу є моделювання ефективної комунікації з аудиторією та зміцнення бренду за допомогою унікальних активностей [2].

Події як маркетинговий інструмент мають багато переваг, що визначають їх активне використання в системі інтегрованих маркетингових комунікацій. Перш за все, вони забезпечують високий рівень залучення аудиторії, оскільки передбачають пряму взаємодію між споживачем і брендом у форматі живого досвіду. Такий контакт створює глибші емоційні зв'язки порівняно з традиційною рекламою та підвищує рівень довіри до компанії.

Важливою перевагою є можливість формування унікального клієнтського досвіду. Події дозволяють бренду продемонструвати свої цінності, стиль та





переваги в багатогранному середовищі (візуальному, аудіо, соціальному), що сприяє кращій запам'ятовуваності та диференціації на ринку.

Подієвий маркетинг також характеризується високою комунікаційною застосовністю. Організатор може чітко визначити профіль учасників, сегментувати аудиторію та адаптувати контент до певних груп, що підвищує ефективність маркетингового бюджету.

Істотною перевагою є синергетичний ефект в інтегрованих маркетингових комунікаціях. Захід створює інформаційні можливості для зв'язків з громадськістю, контент для соціальних мереж, матеріали для електронного маркетингу та персональної підтримки продажів, тим самим зміцнюючи інші рекламні канали.

Ще однією важливою перевагою є можливість отримання первинних маркетингових даних. Під час реєстрації, спілкування на заході та післязахідної комунікації компанія збирає цінну інформацію про поведінку, інтереси та наміри споживачів, що підвищує якість CRM та подальшої персоналізації.

Нарешті, подієвий маркетинг сприяє поширенню вірусного контенту та органічному охопленню, особливо шляхом інтеграції цифрових інструментів та контенту, створеного користувачами. У сучасній економіці вражень це перетворює подію з одноразової на довгострокову комунікаційну платформу.

Події як маркетинговий інструмент поєднують емоційний вплив, цільове таргетування, синергію каналів та вимірювані бізнес-результати, тому вони є одним із найефективніших елементів сучасної інтегрованої системи маркетингових комунікацій [3].

Таким чином, подієвий маркетинг у сучасних умовах є одним із найефективніших інструментів інтегрованих маркетингових комунікацій, оскільки забезпечує поєднання інформаційного впливу з формуванням емоційного та поведінкового досвіду споживача. Його головна цінність полягає у здатності трансформувати традиційну односторонню комунікацію бренду з аудиторією у багатовимірні інтерактивні дії, що сприяють зростанню лояльності, впізнаваності та комерційних результатів.

Водночас подієвий маркетинг потребує значних ресурсів і професійного управління, а його економічний ефект часто має відкладений характер, що ускладнює пряме вимірювання результативності.

1. Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України : кол. монографія / за ред.: Н. В. Якименко-Терещенко, Д. В. Райко, О. О. Носирева. Харків : НТУ "ХПІ", 2026. 960 с. doi: 10.20998/978-617-05-0580-4.
2. Крипчук, М. & Плуталов, С. (2022). Тенденції розвитку сучасних івент-програм. *Грааль науки*, (16), 652–655. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science>
3. Шурпенкова, Р. К., Кундря-Висоцька, О. П., & Вагнер, І. М. (2025). Маркетинг як нова філософія організації сучасного бізнесу. *Актуальні питання економічних наук*, (15). <https://doi.org/10.5281/zenodo.17215159>





BURKOVSKA ANNA, Ph.D. (Economics),

Associate Professor of the Department of Management, Business and Administration,
Mykolayiv National Agrarian University, Mykolayiv

COGNITIVE FIT THEORY AND SUSTAINABLE NARRATIVES IN UKRAINIAN CHICKEN MEAT MARKETING

The transformation of food marketing under the influence of sustainable development has shifted the focus of communication from purely economic persuasion toward meaning-based positioning. In the Ukrainian agricultural sector, particularly in the chicken meat market, semantic framing has become a decisive factor in shaping consumer perceptions. The empirical study on the semantic approach to food marketing demonstrates that linguistic choices, script, and eco-oriented labels significantly influence how consumers evaluate product quality, taste, attractiveness, status, environmental safety, and contribution to local communities [1]. Interpreting these findings through the lens of Cognitive Fit Theory provides deeper theoretical insight into why certain sustainable narratives are more effective than others in the Ukrainian context.

Cognitive Fit Theory proposes that decision-making effectiveness depends on the degree of alignment between the format of presented information and the cognitive structures used to process it. When the presentation of information corresponds to consumers' mental models, processing becomes more fluent and evaluations become more confident [2]. Conversely, when information is structured in a way that conflicts with established cognitive schemas, additional mental effort is required, often resulting in uncertainty or scepticism. In food marketing, semantic cues such as language, script, and eco-labels do not merely transmit information; they activate culturally embedded meanings that either fit or misalign with consumers' prior knowledge and expectations [1].

In the Ukrainian chicken meat market, sustainable development narratives function as powerful cognitive frames [2]. The integration of European green policy discourse into Ukrainian public space has strengthened associations between the prefix "ECO" and environmental responsibility, higher production standards, and ethical consumption [1]. The empirical findings confirm that semantic patterns incorporating the "ECO" prefix, particularly "EKO KYPKA" and "ECO KURKA," received the highest overall evaluations. These patterns were strongly associated with trust in product quality, environmental safety, and contribution to local community development. From the perspective of Cognitive Fit Theory, this effect can be explained by the alignment between the "ECO" label and an already established sustainability schema in consumers' minds. When such alignment occurs, processing fluency increases, trust is reinforced, and the product image becomes more coherent and credible.

However, cognitive fit in this market extends beyond sustainability cues and is deeply connected with linguistic identity and cultural memory. The study shows that original Ukrainian names written in Cyrillic script generally receive more favourable





evaluations than English names or their transliterations. This phenomenon reflects the enduring influence of collective historical experiences, including associations with imported poultry products from the early 1990s [3]. English-language naming in the poultry segment may subconsciously activate memories of industrialized imports perceived as lower in quality or disconnected from local social responsibility. When semantic presentation conflicts with culturally embedded schemas of authenticity and local origin, cognitive dissonance can arise, weakening trust and reducing perceived social value. In contrast, Ukrainian-language names in Cyrillic script align with mental models of tradition, locality, and community embeddedness, thereby producing stronger cognitive fit and more positive evaluations.

The study also reveals a nuanced dimension of sustainable labelling [1]. While the “ECO” prefix enhances associations with environmental responsibility, it may simultaneously provoke more critical assessment among environmentally conscious consumers. Cognitive Fit Theory helps explain this paradox. When sustainability-oriented individuals encounter the “ECO” cue, it activates not only positive environmental schemas but also knowledge about the ecological impact of meat production. This activation can trigger deeper cognitive processing and higher scrutiny [4]. Thus, cognitive alignment does not always result in uncritical acceptance; in some cases, it stimulates more reflective evaluation. This finding highlights the complexity of sustainable narratives in markets where ethical considerations increasingly shape consumer behavior.

Another important dimension concerns the role of script in shaping perceptions of modernity and status. Names written in Latin script were more frequently associated with international appeal and higher status, whereas Cyrillic names evoked stronger associations with authenticity and community support. This suggests that multiple cognitive schemas operate simultaneously within the Ukrainian consumer mindset. Latin script may activate a global-modernity schema linked to prestige and competitiveness, while Cyrillic script activates a local-authenticity schema associated with trust and social embeddedness. The effectiveness of a semantic pattern therefore depends on which cognitive frame producers aim to stimulate and how well that frame aligns with the intended brand positioning [1].

Correlation analysis within the study further reinforces the relevance of cognitive fit. Across several semantic patterns, trust in product quality demonstrated strong correlations with expectations of better taste. This indicates that consumers integrate quality and sensory expectations into a coherent mental structure. When semantic cues align with this structure, evaluations become internally consistent and more favourable. In Cyrillic-based patterns, perceived quality showed stronger associations with community development, reflecting the integration of authenticity and social responsibility within a unified cognitive schema [1]. These patterns confirm that consumers do not assess product attributes in isolation; rather, they interpret them through interconnected cognitive networks shaped by language, culture, and sustainability discourse.

Overall, the findings demonstrate that sustainable narratives in Ukrainian





chicken meat marketing are effective when they achieve cognitive fit with consumers' cultural identity, environmental values, and historical memory. The "ECO" prefix enhances trust when it aligns with sustainability expectations, but its impact depends on the broader semantic context. Ukrainian-language naming strengthens authenticity and social embeddedness, while Latin-script naming may enhance perceptions of modernity and status. Successful marketing strategies therefore require not only the integration of sustainability cues but also careful consideration of linguistic and cultural alignment.

In conclusion, applying Cognitive Fit Theory to the Ukrainian chicken meat market provides a comprehensive explanation for the differential impact of semantic patterns observed in the study. Sustainable development narratives function as cognitive frames that can enhance trust, attractiveness, and social value when they align with established mental models. At the same time, cultural memory and linguistic identity significantly mediate these effects. The interaction between sustainability discourse and cognitive fit reveals that effective food marketing in Ukraine depends on a nuanced balance between global environmental narratives and deeply rooted local identity structures.

Funding: The thesis contains the results of the research obtained during the implementation of the project "Research into the impact of sustainable development narratives on the promotion of agricultural products on the Ukrainian market based on the application of a semantic approach to food marketing in the context of ensuring food security" No. 2025.05/0019 of the competition "Competition for grants from the President of Ukraine to support scientific research and development of young scientists - Doctors of Philosophy/Candidates of Sciences (up to 35 years old)" under the grant support of the National Research Foundation of Ukraine.

Acknowledgments: The author is grateful to the National Research Foundation of Ukraine for the financial support of this research.

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. <https://doi.org/10.51599/are.2025.11.01.12>.
2. [Burkovska A., Shebanina O., Lunkina T., Burkovska A. Socio-Psychological Determinants of Food Security in Ukraine: Causal Aspect. *Economic Studies*. 2022. Vol. 31. No 5. P. 145-162.](#)
3. Burkovska A., Shebanina O., Lunkina T., Burkovska A. Ensuring food security in the context of the sustainable development of agriculture. 2021. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. №3(44). P.337-345. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2021.30>.
4. Burkovska A., Dubeniuk Ya. Marketing Strategy as an Element of Enterprise Management in Today's Ukrainian Conditions. *Modern Economics*. 2024. 44(2024), 36-40. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V44\(2024\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-05).





KERŠYS ARTURAS, PhD of Technical Sciences, Associate Professor

Kaunas University of Technology, Kaunas, Lithuania

PERERVA PETRO, Doctor of Economics, Professor,

National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Kharkiv, Ukraine

DIRECTIONS OF DIGITALIZATION OF TRANSPORT OPERATIONS

In the modern conditions of global economic development, transport infrastructure plays a key role in ensuring the efficiency of economic processes, market integration, and the development of international trade. At the same time, the rapid development of digital technologies creates new opportunities for optimizing transport operations, increasing the efficiency of logistics processes, and reducing transportation costs [1, 5, 8]. The digitalization of transport operations includes the integration of modern information technologies, automation of management processes, the use of monitoring systems, and the analysis of big data to increase the speed, accuracy, and transparency of transport services [2, 7]. The implementation of digital technologies in the transport sector becomes a strategic factor in enhancing the competitiveness of enterprises and the state as a whole.

The digitalization of transport operations involves a comprehensive transformation of logistics and management processes in the transport sector, covering transportation planning, cargo accounting, monitoring of transport flows, and management of warehouse and shipping processes [3]. The main goal of digitalization is to ensure efficient resource management, route optimization, reduction of delivery time, and improvement of customer service [10, 11]. An important aspect is the integration of transport operations with other supply chain links, which allows achieving synergy between production, warehousing, and distribution processes.

Another important direction is the application of monitoring systems and GPS tracking, which allow real-time tracking of cargo and vehicles. This ensures prompt response to changes in logistics flows, prevention of downtime and delays, and increases transparency and control over transportation performance. Modern digital platforms allow integration of data from GPS, temperature and humidity sensors, as well as information about road conditions and traffic, to ensure maximum efficiency of delivery processes.

Digitalization also involves the use of Big Data technologies and analytics of large data sets for managing transport flows. Analysis of data on transportation demand, seasonal fluctuations, traffic congestion, weather conditions, and user behavior allows the formation of accurate forecasts, resource optimization, and improvement of transportation planning efficiency. The use of analytics contributes to making well-founded managerial decisions, reducing costs, and improving customer service quality.

One of the promising directions of digitalization of transport operations is the implementation of automated and autonomous transport systems. The use of driverless vehicles, drones, and robotic warehouse systems allows increasing delivery





speed, reducing risks of human errors, and lowering personnel costs. Transport automation also ensures continuity of transportation under complex conditions, reduces downtime, and increases the overall productivity of the transport system.

Digital platforms for transportation management and integrated logistics systems represent another important direction. They allow uniting customers, carriers, warehouse operators, and customs authorities in a single information environment, ensuring process transparency and rapid information exchange. This contributes to reducing bureaucratic procedures, shortening order processing time, and increasing customer satisfaction. Another significant direction of digitalization is the use of Internet of Things technologies for managing transport assets. Sensors on vehicles, containers, and warehouses provide real-time information about cargo condition, vehicle location, temperature, and other parameters, ensuring transportation safety, reducing cargo damage risks, and increasing logistics reliability.

An important aspect of digitalization of transport operations is also integration with electronic document management and customs control platforms. The use of electronic waybills, digital certificates, and automated customs clearance procedures allows reducing the time of cargo crossing borders, increasing transparency, and improving the efficiency of international transportation. This contributes to enhancing the investment attractiveness of transport infrastructure and the development of international trade. Particular importance is attached to the implementation of risk management systems and analytics based on artificial intelligence. Forecasting possible delays, emergency situations, unpredictable changes in demand, and weather conditions allows increasing the reliability and safety of transport operations. Intelligent decision support systems ensure rapid response to changing situations, which is especially relevant for complex multimodal transportation.

The report examines the main directions of digitalization of transport operations and their impact on the efficiency of transport infrastructure management. Key technologies are considered, including Transportation Management Systems, GPS monitoring, big data analytics, automated transport systems, Internet of Things, integration of electronic document management, and risk management. It is determined that digitalization ensures increased speed and accuracy of transportation, cost optimization, cargo safety, and transparency of logistics processes, which contributes to enhancing enterprise competitiveness and the development of the state's transport system.

Further research by the authors is associated with the development of integrated digital platforms for multimodal transportation, which ensure coordination of different types of transport and optimization of resources in real time; studies on the application of artificial intelligence and machine learning algorithms for demand forecasting, routing, and risk management in transport chains; evaluation of the effectiveness of using the Internet of Things in cargo and vehicle monitoring systems, including safety, product condition control, and reduction of logistics costs; examination of the impact of digitalization on the environmental and social aspects of





transport, in particular the implementation of “green” technologies, energy-saving solutions, and sustainable logistics practices; analysis of international experience in the digitalization of transport operations and adaptation of advanced technologies to national conditions, including the integration of electronic document management and customs control; development of methodologies for training specialists in digital logistics, which includes practical training, simulations, and the use of modern digital platforms for education and professional development. The implementation of these directions will make it possible to increase the effectiveness of digitalization of transport operations, optimize resource utilization, improve safety and transparency of transportation processes, and ensure strategic competitive advantages for enterprises and the state.

1. Лега О., Яловега Л., Прийдак Т. (2022). Договірна політика та податкові ризики в умовах невизначеності // *Цифрова економіка та економічна безпека*, (3 (03), 41–46. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.3-8>.
2. Перерва П. Г. Підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах синергетичного бенчмаркінгу // *Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка»* : зб. наук. пр. Сер. : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 819. С. 167–174.
3. Pererva P., Gutsan O., Diachenko T. (2017) Motivation of personnel on machine-building enterprise // *Balance and Challenges*, Miskolc-Lillafüred. Miskolc : Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. O. 100-106.
4. Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Ткачова Н.П. Формування кон'юнктури ринку електротехнічної продукції // *Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка»* : зб. наук. праць. Сер. : Проблеми економіки та управління. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 815. С. 118-125
5. Nagy S., Pererva P.G. Compliance principles // *Universum View 9. Economics and management: conference materials*. Vinnytsia: NilanLTD, 2018. P. 89-96.
6. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) Economic problems of Intellectual Property // 9-th International scientific Conference “Balance and Challenges”. Miskolc-Lillafüred. 2015. S. 113-124.
7. Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Романчик Т.В. Комплаєнс як фактор інноваційного розвитку підприємства. Інформація та знання в системі управління інноваційним розвитком: монографія. Розд. 5.2 / заг. ред. Ю.С.Шипуліна. Суми : Триторія, 2018. С. 205–220.
8. Pererva, P., Besprozvannykh, O., Tiutlikova, V., Kovalova, V., Kudina, O., & Dorokhov, O. (2019). Improvement of the Method for Selecting Innovation Projects on the Platform of Innovative Supermarket. *TEM Journal*, 8(2), 454-461. <https://doi.org/10.18421/TEM82-19>
9. Перерва, П.Г. Інноваційні технології реструктуризації промислового підприємства. Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу: збірник тез доповідей VIII Міжнар. науково-практ. конф., 25-26 вересня 2014 р. Суми: ТОВ "ДД "Папірус", 2014. С. 119-121.
10. Plaksiienko V.Y., Dorogan-Pisarenko L.A., Pryidak T.B., Leha O.V., Ialoveha L.V., Krasota E.H. Designing a Framework for Future Economists' Digital Competence // *Inf. Technol. Learn. Tools* 2020, 80, 140–160.
11. Petro Pererva, Oleksandr Hutsan, Valerii Kobieliiev, Andrii Kosenko and Volodymyr Kuchynskyi (2018). Evaluating elasticity of costs for employee motivation at the industrial enterprises. *Problems and Perspectives in Management*, № 16(1), С. 124-132. DOI: [10.21511/ppm.16\(1\).2018.12](https://doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.12)





KERŠYS ROBERTAS, PhD of Technical Sciences, Professor
Kaunas University of Technology, Kaunas, Lithuania

KOBIELIEVA TETIANA, Doctor of Economics, Professor,
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Kharkiv, Ukraine

MARKETING LOGISTICS TECHNOLOGIES

In the modern conditions of market economy development, the integration of marketing and logistics processes acquires particular importance, as it enables enterprises to ensure competitive advantages and increase the efficiency of their activities [1, 7, 10]. Marketing logistics functions as a strategic component of supply chain management, combining the principles of marketing and logistics with the aim of satisfying consumer needs, optimizing resources, and enhancing the economic efficiency of the enterprise [2, 6]. Under the circumstances of globalization, digitalization, and increasing requirements for delivery speed, the development and implementation of modern marketing logistics technologies represent a key element in ensuring competitiveness [3, 8].

The essence of marketing logistics lies in the combination of two interrelated approaches. On the one hand, the marketing component involves the study of demand, market segmentation, formation of offers, and communication with consumers, while on the other hand, the logistics component encompasses planning, organization, control, and optimization of supply, storage, and distribution processes. Such integration ensures a synergistic effect manifested in cost reduction, improvement of service quality, and maximization of enterprise profit.

Marketing logistics technologies cover a wide range of methods and approaches aimed at increasing the efficiency of supply chain management and market interaction. One of the key technologies is Supply Chain Management, which ensures coordination of all participants in the process – from the producer to the final consumer [4, 11]. Supply Chain Management enables prompt response to changes in demand, optimization of inventories, and reduction of transportation and storage costs, which directly influences consumer satisfaction and competitiveness enhancement.

Another important technology is inventory and warehouse management, which involves the use of modern information systems for controlling inventory levels, forecasting needs, and planning supplies. Modern Warehouse Management Systems allow automation of product accounting, optimization of product movement routes, and reduction of order processing time. Combined with marketing analytics technologies, this contributes to more accurate demand forecasting and faster response to changes in market conditions. An important direction in the development of marketing logistics is the implementation of digital technologies and electronic commerce. The use of electronic trading platforms, online ordering services, and order management systems allows integration of logistics processes with marketing communications and ensures transparency of deliveries for the final consumer. Such technologies contribute to increasing customer satisfaction, reducing delivery time,





and lowering logistics operation costs.

Transport flow management and routing technologies represent another important element of marketing logistics. They allow optimization of the product delivery process to the consumer, taking into account time and resource constraints, transportation conditions, and product specifics. The use of modern software solutions for route planning, GPS monitoring, and transport flow analysis ensures reduction of logistics costs, improvement of service promptness, and enhancement of market interaction quality.

Modern marketing logistics technologies actively employ the concepts of integrated demand management, which enable forecasting of market needs based on historical data, marketing research, and consumer behavior analytics. Integration of demand management with production and logistics planning ensures more efficient resource utilization and reduction of excessive inventories, which increases economic efficiency of the enterprise and contributes to balanced satisfaction of customer needs.

Particular importance in marketing logistics is attached to the implementation of the “Just-in-Time” concept, which provides for product delivery at the required time and in the required quantity. This allows significant reduction of storage costs, minimization of product obsolescence risks, and enhancement of supply chain flexibility. Under conditions of high competition and dynamic demand, such technology becomes an important instrument for simultaneous improvement of logistics and marketing processes.

Moreover, marketing logistics actively integrates the principles of sustainable development and social responsibility. The use of environmentally friendly transport, optimization of routes to reduce carbon dioxide emissions, implementation of recyclable packaging, and other socially and environmentally responsible logistics practices contribute to improving the enterprise’s market image and meeting the needs of conscious consumers. No less important component of marketing logistics technologies is the use of analytical tools and Big Data, which allow collection and processing of large volumes of information about consumer behavior, efficiency of distribution channels, and logistics processes. Data analytics contributes to increasing forecast accuracy, optimization of product promotion strategies, and acceleration of managerial decision-making. Integration of analytical technologies into marketing logistics creates conditions for flexible supply chain management and adaptation to a rapidly changing market environment.

Further scientific research in the field of marketing logistics technologies should be directed toward several key areas. First, this involves the improvement of methods for integrating marketing and logistics processes, taking into account the dynamic changes of the market environment and consumer behavior. Particular attention should be paid to the development of models of adaptive supply chain management that ensure prompt response to fluctuations in demand and changes in external conditions. Second, a promising direction is the study of the impact of digital technologies, information management systems, and Big Data analytics on the





effectiveness of marketing logistics. It is necessary to evaluate the possibilities of integrating digital platforms, automated inventory management systems, and transport flow management systems in order to increase forecasting accuracy, reduce costs, and optimize market interaction. Third, an important direction is the study of the influence of sustainable development concepts and socially responsible logistics on the effectiveness of marketing processes.

The implementation of these research directions will contribute to increasing the effectiveness of marketing logistics technologies, optimizing enterprise resource management, and forming competitive advantages under the modern conditions of the market economy.

1. Перерва, П.Г. Інноваційні технології реструктуризації промислового підприємства. Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу: збірник тез доповідей VIII Міжнар. науково-практ. конф., 25-26 вересня 2014 р. Суми: ТОВ "ДД "Папірус", 2014. С. 119-121.
2. Plaksienko V.Y., Dorogan-Pisarenko L.A., Pryidak T.B., Leha O.V., Ialoveha L.V., Krasota E.H. Designing a Framework for Future Economists' Digital Competence // Inf. Technol. Learn. Tools 2020, 80, 140–160.
3. Petro Pererva, Oleksandr Hutsan, Valerii Kobieliev, Andrii Kosenko and Volodymyr Kuchynskyi (2018). Evaluating elasticity of costs for employee motivation at the industrial enterprises. Problems and Perspectives in Management, № 16(1), С. 124-132. DOI: [10.21511/ppm.16\(1\).2018.12](https://doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.12)
4. Лега О., Яловега Л., Прийдак Т. (2022). Договірна політика та податкові ризики в умовах невизначеності // *Цифрова економіка та економічна безпека*, (3 (03), 41–46. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.3-8>.
5. Перерва П. Г. Підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах синергетичного бенчмаркінгу // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» : зб. наук. пр. Сер. : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 819. С. 167–174.
6. Pererva P., Gutsan O., Diachenko T. (2017) Motivation of personnel on machine-building enterprise // Balance and Challenges, Miskolc-Lillafüred. Miskolc : Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. O. 100-106.
7. Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Ткачова Н.П. Формування кон'юнктури ринку електротехнічної продукції // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» : зб. наук. праць. Сер. : Проблеми економіки та управління. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 815. С. 118-125
8. Nagy S., Pererva P.G. Compliance principles // Universum View 9. Economics and management: conference materials. Vinnytsia: NilanLTD, 2018. P. 89-96.
9. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) Economic problems of Intellectual Property // 9-th International scientific Conference “Balance and Challenges”. Miskolc-Lillafüred. 2015. S. 113-124.
10. Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Романчик Т.В. Комплаєнс як фактор інноваційного розвитку підприємства. Інформація та знання в системі управління інноваційним розвитком: монографія. Розд. 5.2 / заг. ред. Ю.С.Шипуліна. Суми : Триторія, 2018. С. 205–220.
11. Pererva, P., Besprozvannykh, O., Tiutlikova, V., Kovalova, V., Kudina, O., & Dorokhov, O. (2019). Improvement of the Method for Selecting Innovation Projects on the Platform of Innovative Supermarket. TEM Journal, 8(2), 454-461. <https://doi.org/10.18421/TEM82-19>





STRASHYNSKA LARYSA, Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Marketing,
National University of Food Technologies, Kyiv

RELEVANCE OF CONTENT MARKETING FOR UKRAINIAN BUSINESS

In modern conditions, for most enterprises, it is not enough to simply create a web resource and fill it with information. This will not help to popularize the site and increase the company's recognition, increasing sales. Purposeful work on its popularization (SEO) is required, that is, optimization and increase conversion, which is the task of Internet marketing specialists.

For successful functioning, the site must be convenient. Users appreciate the convenience and speed of online purchases and Internet services. In particular, Admitad specialists consider the following functions necessary for e-commerce platforms:

- the ability to buy in one click;
- various options for payment and delivery methods;
- quick payment in installments;
- data autofill;
- completeness of information on the product page;
- online consultation of a specialist (with a detailed demonstration of the product).

Content is of particular importance in search engine optimization of the site. By publishing high-quality content on your website, you can reach a significant number of users. Content created using content marketing software is particularly effective. Its quality and relevance to user queries affect your rankings in search engines. Content should be interesting and easy, concise and unique, harmonious and logically structured. It is through content marketing that you can convey the necessary information to consumers. According to Benzecrit, 70% of consumers trust brands more that actively disseminate information about themselves and their products on the Internet. And 61% of users say that they are willing to buy goods and use services from brands whose content they regularly read. This shows how important it is for businesses to create interesting and useful content for their audience.

The field of content marketing continues to expand and change along with marketing technologies in business. Interactive, niche and video content will help to interest potential customers and retain regular ones.

Through interactive content, you can attract the attention of the target audience and make them stay on your website as long as possible. Using interactive content on your website makes it possible to obtain valuable information about regular customers, their preferences, needs and develop a portrait of potential consumers. The Genially service helps to create tests, quizzes and mini-games; the MapMe service is specially designed for creating interactive maps.

Creating niche content focuses on a specific subtopic related to a specific part of the business, and specialized content will help a business directly address specific





potential customers and encourage them to convert, thanks to the development of unique content and constant engagement on its brand page.

Also, posting video content on the website can be quite effective for a company. Users are increasingly interested in video content, which is supported by numerous studies. Surveys conducted by RAU show that:

- to learn more about a product or service, 96% of users watch a video;
- video convinces 84% of buyers to purchase a product of a specific brand.

Video content has already replaced text messages. Thus, 69% of respondents note that they prefer to watch video, and only 18% pay attention to text material. When purchasing a product or service, consumers share videos with their friends twice as often as any other type of content.

Creating such content does not require a lot of significant costs, as there are many tools available. Tools such as Animoto or VideoShop offer a number of functions for creating and editing videos. Using video content on a website, customers are provided with a more personalized form of communication, the availability of explanations of information that is difficult to understand in a regular text format.

That is why content marketing is relevant for Ukrainian businesses. Most domestic enterprises during the war are more focused on survival than on development. But it is precisely those enterprises that understand that the war will end and it will be important to ensure the sustainable development of their business in the future unstable competitive environment that are implementing long-term content marketing strategies in order to have advantages and high search rankings.

The basis for the development of the Ukrainian business environment in the future is the introduction of virtual reality technologies and the use of artificial intelligence, which will contribute to bringing Ukrainian brands to a new level and increasing their competitiveness in the global market. In this regard, it is proposed to pay attention to voice search - this is an Internet marketing technology based on artificial intelligence.

The popularity of using voice search on the Internet indicates the success of using artificial intelligence in this direction. Every month, more than one billion voice queries are performed on the Internet. The share of mobile traffic and voice queries is inexorably growing. Therefore, optimizing a website for voice search is relevant and necessary for an enterprise. In addition to relevance, voice search is convenient to use. It is fast and easier to use, and works well on mobile devices.

Voice search queries differ from written ones: they are longer and more detailed. Users search for information in simple spoken language, and phrases may be vague or incomplete. To respond to such requests, it is not enough to create a detailed semantic core; you need to understand the intentions of buyers.

To do this, it is worth conducting a deep analysis of the target audience, and dividing semantics into thematic groups.

The use of voice search has its advantages, including:

- expanding the user audience and increasing traffic on the site;





- improving user experience;
- optimizing behavioral factors;
- the ability to promote the brand through Google local search tools;
- increasing conversion through optimizing the semantic core using user voice queries, etc.

Users, receiving relevant content, stay on the site longer and thereby improve its behavioral ranking indicators, namely: time spent on the site; page view depth; bounce rate, etc. Therefore, voice search becomes a starting point in the future for the development of SEO and the issuance of the site to the top positions of Ukrainian brands.





1570





БОРИСЕНКО ВОЛОДИМИР, к.е.н., науковий співробітник,
БОРИСЕНКО ДМИТРО, здобувач вищої освіти магістерського рівня,
НДІ «Укراгропромпродуктивність», м. Київ.

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ЗНАНЬ ГАЛУЗЕЙ НАУК В МОДЕЛЮВАННІ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ АГРЕГАТИВ У РОСЛИННИЦТВІ

Актуальне значення для сільськогосподарських виробників має підвищення ефективності використання комплексів машин та зниження собівартості виробництва як головних чинників розвитку АПК і виготовлення конкурентоспроможної продукції. У рослинництві необхідно економічно обґрунтовувати планові показники виконання виробничих процесів та вибір техніки з врахуванням параметрів поля і технологічних факторів виконання робіт. При виборі сільськогосподарського машинного агрегату (СМА) для конкретних господарчих умов використовують моделювання їх техніко-економічних показників: продуктивності, експлуатаційних витрат.

Технологічний процес у рослинництві являє собою техніко-технологічну систему, у якій взаємодіють групи факторів [1]: технологічні (глибина обробки ґрунту, норми внесення матеріалу), технічні (швидкість, ширина захвату агрегату), природні (тип ґрунту, агрофон поля), організаційні. Від вказаних факторів залежить робоча потужність двигуна і швидкість агрегату, які в свою чергу визначають витрати палива та продуктивність СМА.

Визначити економічні показники експлуатації СМА для будь-яких технологічних та природних умов виконання робіт можливо з використанням інтегративного моделювання показників роботи агрегатів [2]. В інтегративній моделі показників польових агрегатів використовуються знання фахівців як економічних, сільськогосподарських так і інших галузей наук: технічні, математичні, комп'ютерні та ін.

У попередніх дослідженнях було виокремлено рівні інтегративної моделі економічних показників СМА [2]: техніко-експлуатаційні (моделювання продуктивності і витрат палива), моделі величин потужності двигуна та фізичних навантажень, показники економічної ефективності. Рівень моделювання витрат палива за величиною потужності двигуна базується як на технічних показниках сільгоспмашин так і на фізико-механічних показниках переміщень СМА.

Інноваційні трансформації супроводжуються впровадженням у виробництво принципово нових видів високопродуктивної сільгосптехніки, тому виникає потреба в науковому обґрунтуванні правильності використовуваних методів оцінювання експлуатаційних витрат. Постає необхідність у перевірці істинності та можливому коригуванні методів визначення параметрів механічних процесів при роботі агрегату, що формують техніко-експлуатаційні показники. Тому методика розрахунку показників економічної ефективності нової техніки потребує обґрунтування





застосовуваних методів визначення величин, пов'язаних зі знаннями техніки, економіки та інших наук.

Важливим аспектом інтегративної моделі економіко-виробничої системи постає систематизація роботи експертів задіяних наукових напрямів по верифікації методичних положень системи моделювання. Розроблено концепцію систематизації знань галузей наук в моделюванні економічних показників машинних агрегатів у рослинництві, схему якої приведено на рис. 1.

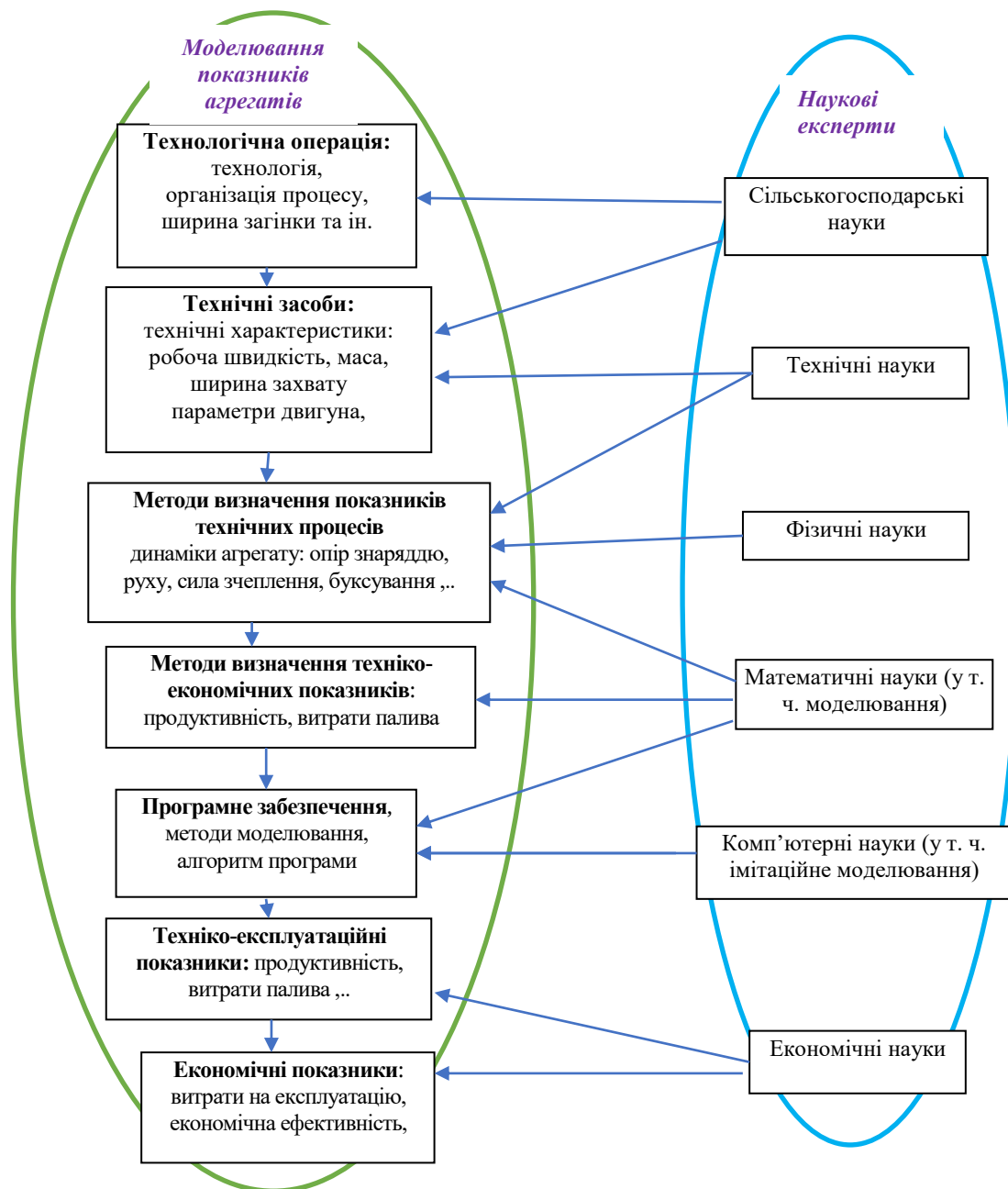


Рис. 1. Концептуальна схема систематизації знань галузей наук в моделюванні економічних показників агрегатів у рослинництві

Як видно з наведеної схеми, для розробки та експертного аналізу функціонування системи моделювання економічних показників машинних





агрегатів необхідним є участь групи наукових експертів різних галузей наук для налаштувань відповідних об'єктів системи:

- сільськогосподарські науки: технології виробництва, технічні засоби;
- технічні науки: технічні засоби, визначення показників технічних процесів;
- фізичні науки: методи визначення показників переміщень техніки;
- математичні науки: методи визначення техніко-економічних показників;
- комп'ютерні: програмне забезпечення, імітаційне моделювання;
- економічні: експлуатаційні витрати, ефективність, витрати палива.

Розроблено концептуальні підходи щодо систематизації знань галузей наук, задіяних при інтегративному моделюванні показників ефективності сільськогосподарських машин у рослинництві. Запропоновані наукові підходи щодо процесів розробки та аналізу функцій системи моделювання показників механізованих польових робіт уможливають організування налаштувань об'єктів системи науковими експертами галузей наук відповідного напрямку.

Отже, обґрунтування показників роботи як нових моделей техніки, так і принципово нових видів техніки для будь-яких виробничих умов шляхом моделювання показників машинних агрегатів базується на систематизації задіяних наукових баз знань. Запропоновані наукові підходи щодо моделювання показників польових агрегатів забезпечать досягнення максимальної економічної ефективності при експлуатації сільгосптехніки, прийнятті технологічних рішень, закупівлі техніки та плануванні виробництва.

Подальші дослідження баз знань галузей наук в моделях систем підтримки прийняття рішень уможливають вирішення завдань обґрунтування вибору оптимальних машинних комплексів і системної оптимізації техніко-технологічних рішень у рослинництві.

1. Борисенко В., Борисенко Д., Порівняльна ефективність польових агрегатів за результатами імітаційного моделювання на основі баз знань цифрової економіки. Наукові доповіді XXIV Міжнародної наукової конференції «Науково-технічні засади розроблення, випробування та прогнозування сільськогосподарської техніки і технологій». (УкрНДІПВТ ім. Л. Погорілого, 13 вересня 2024 р.) Україна, Дослідницьке, С. 136 – 142. URL: https://www.ndipvt.com.ua/uploads/ЗБІРНИК_ТЕЗ_2024.pdf.

2. Борисенко Д., Борисенко В. Рівні інтегративного моделювання економічних показників механізованих польових робіт. Наукове забезпечення розвитку національної економіки: досягнення теорії та проблеми практики: збірник наукових праць XII Всеукр. наук.-практ. конф. 12 листопада 2025 р. Полтава: ПДАУ. 2025. С. 61-63. URL: <https://dSPACE.pdau.edu.ua/handle/123456789/19624>.





БУЛЄЄВ ЮРІЙ, аспірант

Науковий керівник - **ФІСУНЕНКО ПАВЛО**, д.е.н, доцент,

завідувач кафедри обліку і оподаткування,

Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ ЛОКАЛЬНИХ ПОКАЗНИКІВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Цифрова трансформація підприємств (ЦТ) охоплює зміну процесів, управлінських практик, роботи з даними, внутрішньої координації та взаємодії з зовнішнім середовищем. У науковому полі дедалі гостріше постає проблема її коректного вимірювання. Огляд сучасних підходів показує, що цифрову трансформацію складно адекватно описати одним узагальненим індексом, а способи її вимірювання мають враховувати галузеві особливості та структуру діяльності підприємства.

У зарубіжних дослідженнях питання оцінювання цифрової зрілості та ЦТ найчастіше розкривається через багатовимірні моделі. Так, А. Тубіс обґрунтовує доцільність розмежування організаційного та процесного вимірів оцінювання цифрової зрілості підприємства, вказуючи на недостатню розробленість таких моделей у літературі [1]. С. Нджа та співавтори, розробляючи модель для малих і середніх виробничих підприємств, вказують на обмеження наявних підходів: слабе врахування практичних потреб, недостатню багатовимірність і нестачу придатних для управлінських рішень результатів; запропонована ними модель уже містить 5 вимірів, 34 підвиміри та 49 індикаторів [2]. Це вказує на те, що сучасний науковий дискурс рухається в бік деталізації та структуризації системи показників. Окремий пласт праць демонструє, що оцінювання цифрової зрілості дедалі активніше спирається на багатокритеріальні методи. У дослідженнях цифрової зрілості підприємств країн Центральної та Східної Європи використано 14 детермінант цифровізації та поєднано методи багатокритеріального ранжування з процедурою визначення ваг, що підкреслює доцільність ієрархічної побудови індикаторів та їх подальшого агрегування [3]. Отже, і міжнародна теорія, і прикладні моделі підтверджують, що якість кінцевого оцінювання залежить від того, наскільки змістовно та методично правильно сформовано нижчий рівень показників.

В українських дослідженнях дедалі чіткіше простежується зв'язок цифрової трансформації з економічною безпекою підприємства. Цифрова трансформація змусила переглянути підходи до забезпечення економічної безпеки, а в її структурі особливого значення набуває інформаційна складова та виокремлення цифрової безпеки. У дисертаційному дослідженні О. Хлебінської показано, що цифрова безпека посилює свій вплив у загальній ієрархії підсистем економічної безпеки, а також проведено порівняльний аналіз підходів до оцінювання цифрової зрілості та цифрової ефективності [4]. У монографії С. Мельника та І. Штангрет підкреслено потребу в удосконаленні





методичних засад розвитку системи економічної безпеки підприємства в умовах ЦТ [5]. Разом ці праці формують важливе підґрунтя, але не дають достатньо чіткої процедури формування саме локальних показників цифрової трансформації для задач оцінювання економічної безпеки.

Метою тез є обґрунтування методичного підходу до формування локальних показників ЦТ підприємства для оцінювання економічної безпеки.

На нашу думку, головним недоліком значної частини наявних підходів є надмірна орієнтація на узагальнені характеристики цифрової зрілості. Такі характеристики корисні для загальної діагностики, але недостатні для виявлення того, які саме цифрові зміни створюють захисний ефект для підприємства, а які, навпаки, породжують нові вразливості. Для системи економічної безпеки потрібні не лише інтегральні оцінки, а й нижчий рівень вимірювання - локальні показники, пов'язані з конкретними аспектами діяльності, котрі надають змогу надалі перейти до коректного агрегування, визначення ваг та побудови інтегральної моделі.

Запропонований методичний підхід складається з 6 послідовних етапів.

1. Визначається функціональний напрям ЦТ підприємства: фінанси та облік, логістика, виробництво, управління персоналом, збут тощо.

2. В межах кожного напрямку виокремлюються аспекти, у яких цифрові зміни мають самостійне економічне та безпекове значення.

3. Ідентифікуються ключові прояви цифрової трансформації в межах аспекту: автоматизація, інтеграція систем, аналітична підтримка рішень, швидкість оброблення даних, прозорість операцій, простежуваність, захищеність цифрових активів.

4. Ці прояви переводяться у локальні показники.

5. Здійснюється відбір показників за критеріями релевантності, вимірюваності, однозначності тлумачення, чутливості до змін, відсутності дублювання, придатності до агрегування та зв'язку з економічною безпекою.

6. Локальні показники групуються в аспектні індикатори, а далі - в індикатори напрямів і загальну інтегральну оцінку.

Така логіка узгоджується з сучасною тенденцією до багаторівневих і багатокритеріальних моделей цифрової зрілості, але водночас зберігає орієнтацію саме на завдання безпеки підприємства.

Принципово важливо, що локальний показник у цій системі не має фіксувати «цифровізацію загалом». Його зміст має бути функціонально прив'язаним до конкретного аспекту діяльності та до безпекового ефекту. Наприклад, у напрямі «фінанси та облік» для аспекту «оброблення фінансових операцій» доцільно використовувати локальні показники: частка автоматизованих фінансових операцій, ступінь інтеграції платіжних рішень з системою обліку, середній час оброблення операції, частота помилок ручного введення та рівень використання електронного документообігу. Для аспекту «управління звітністю» показовими будуть своєчасність формування звітів, частка звітних процедур, що виконуються автоматизовано, та наявність





аналітичних панелей для оперативного контролю. У напрямі «логістика та ланцюг постачання» для аспекту «управління запасами» локальними показниками можуть бути частка позицій, що відстежуються в режимі наближеному до реального часу, частота автоматичного оновлення залишків, рівень інтеграції складської системи із закупівлями та використання цифрового прогнозування потреби. Подібна деталізація дозволяє перейти від декларативного оцінювання до вимірювання конкретних змін, що впливають на стійкість і керованість підприємства.

Наукова новизна запропонованого підходу полягає в удосконаленні логіки структуризації показників цифрової трансформації підприємства через виокремлення локального рівня оцінювання, який безпосередньо пов'язується з функціональними аспектами діяльності та їх впливом на економічну безпеку. На відміну від підходів, що зосереджуються переважно на загальній цифровій зрілості, запропонований підхід орієнтує дослідника на формування системи показників, доступної для подальшого математичного моделювання без втрати змістовного зв'язку з реальними бізнес-процесами.

Отже, для оцінювання економічної безпеки підприємства в умовах ЦТ доцільно спиратися не лише на інтегральні або рівневі оцінки цифрової зрілості, а передусім на систему локальних показників, що фіксують конкретні цифрові зміни за функціональними аспектами діяльності. Запропонований методичний підхід забезпечує послідовний перехід від ідентифікації цифрових змін до побудови багаторівневої системи індикаторів для подальшого нормування, зважування та агрегування. Перспективою подальших досліджень є формалізація процедур визначення ваг локальних показників і побудова інтегральної моделі оцінювання впливу цифрової трансформації на економічну безпеку підприємства.

1. Tubis A. A. Digital Maturity Assessment Model for the Organizational and Process Dimensions. Sustainability. 2023. Vol. 15, issue 20. Art. 15122. DOI: <https://doi.org/10.3390/su152015122>
2. Njah S., Danjou C., Armellini F., Beaudry C., Mosconi E. A digital maturity model for assessing SMEs in the manufacturing sector. Digital Engineering. 2026. Vol. 9. Art. 100084. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.dte.2025.100084>
3. Brodny J., Tutak M. Assessing the level of digital maturity of enterprises in the Central and Eastern European countries using the MCDM and Shannon's entropy methods. PLoS ONE. 2021. Vol. 16, issue 7. Art. e0253965. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0253965>
4. Хлебінська О. І. Управління цифровими трансформаціями в системі економічної безпеки промислових підприємств : дис. ... д-ра філософії за спец. 073 «Менеджмент». Київ, 2025. 253 с. URL: <https://ela.kpi.ua/collections/6656dd18-121f-470f-a80a-457bffc1bae9> (дата звернення: 16.03.2026)
5. Мельник С., Штангрет І. Економічна безпека підприємства в умовах цифрової трансформації економіки: теоретичні та практичні аспекти : монографія. Львів : Растр-7, 2025. 256 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/8735> (дата звернення: 18.03.2026)





ВОЛОЩУК АННА, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **ЗОМЧАК ЛАРИСА**, к.е.н., доцент,
Доцент кафедри економічної кібернетики
Львівський національний університет імені Івана Франка, Львів

ДИНАМІКА НАУКОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ ГОЛОВНИХ КОМПОНЕНТ

В умовах повномасштабної війни науковий потенціал регіонів України зазнав суттєвих трансформацій. Руйнування інфраструктури, релокація університетів та міграція наукових кадрів змінили усталену мапу наукової активності. Дослідження цієї динаміки є критично важливим для розробки ефективної державної політики відновлення та вирівнювання регіональних диспропорцій у післявоєнний період.

Науковці приділяють значну увагу моделюванню економічного та інноваційного розвитку територій. У дослідженні регіональних аспектів економічного розвитку вчені застосовують методи панельного моделювання [1], логістичної регресії [2], багатовимірного моделювання [3, 4], кластерного аналізу [5] тощо.

Інформаційну базу дослідження за 2021, 2024 років сформовано на основі звітності Держстату, даних ЄДЕБО та ІР офісу. Для аналізу відібрано шість показників: чисельність працівників НДР; витрати на дослідження; кількість закладів вищої освіти; кількість наукових організацій; обсяг капітальних інвестицій та кількість заявок на винаходи. Щоб усунути розбіжності в одиницях вимірювання, проведено стандартизацію даних за допомогою методу Z-score.

Для формалізації рівня наукового потенціалу регіонів та побудови їх рейтингу було застосовано метод головних компонент РСА. На основі аналізу власних чисел кореляційної матриці для розрахунку інтегрального показника обрано першу головну компоненту, яка акумулює найбільшу частку варіації вхідних даних.

Для дослідження динаміки наукового простору спершу було проаналізовано стан потенціалу регіонів у довоєнний період. Результати моделювання на основі даних 2021 року засвідчили, що ключовими драйверами розвитку на той момент виступали наявність розгалуженої мережі закладів вищої освіти та значна чисельність кадрів, оскільки саме ці показники отримали найвищі факторні навантаження у структурі першої головної компоненти. Рейтинг регіонів цього періоду демонстрував чітке домінування промислово-наукових центрів Сходу та Півдня: Харківська та Дніпропетровська області були абсолютними лідерами з інтегральними показниками 6,66 та 6,08 відповідно, суттєво випереджаючи Львівську та Одеську області.

Повторне моделювання на основі оперативних даних 2024 року дозволило





виявити суттєві структурні зрушення. По-перше, змінилася вага факторів: в умовах обмежених ресурсів пріоритетним чинником диференціації регіонів стала патентна активність, що свідчить про переорієнтацію науки на прикладні результати. По-друге, порівняльний аналіз інтегральних індексів виявив неоднорідний вплив війни на наукові хаби. Харківська область, попри безпекові виклики, не лише зберегла лідерство, а й наростила значення індексу до 7,44, підтвердивши статус головного наукового центру країни. Водночас прифронтові регіони зазнали відчутних втрат: Дніпропетровська область знизила показник до 4,77, а Запорізька область продемонструвала найбільш негативну динаміку, перемістившись із групи лідерів до групи регіонів із помірним потенціалом (падіння індексу з 1,49 до 0,45). Натомість Львівська область продемонструвала стійкість та позитивний тренд, закріпившись у трійці лідерів завдяки ефективному використанню наявного кадрового ресурсу та процесів релокації. Результати ранжування регіонів України за нормалізованим показником, у шкалі від 0 до 1 подані на рисунках 1 і 2.

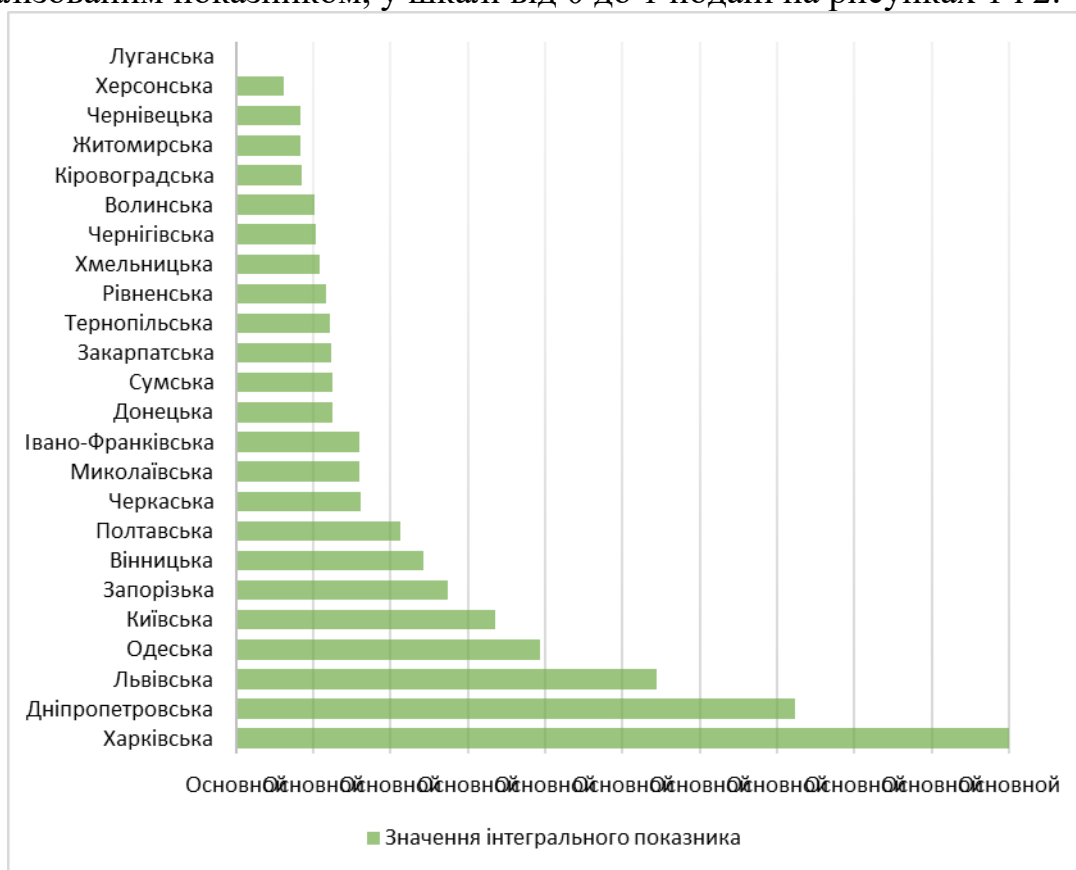


Рис. 1. Рейтинг регіонів України за рівнем наукового потенціалу за 2024 рік

Проведене дослідження підтвердило ефективність застосування методу головних компонент для моніторингу трансформацій наукового простору в умовах нестабільності. Аналіз динаміки за 2021-2024 роки засвідчив посилення регіональних диспропорцій та поляризацію наукового потенціалу. Якщо до війни розвиток науки корелював переважно з наявною інфраструктурою університетів, то у воєнний час ключовим фактором стійкості стала здатність





регіональних систем генерувати інноваційні результати та ефективно використовувати кадровий потенціал. Отримані результати вказують на формування нової наукової мапи України, де поряд із традиційним лідером Харковом зростає роль західних регіонів як безпекових хабів наукової діяльності.

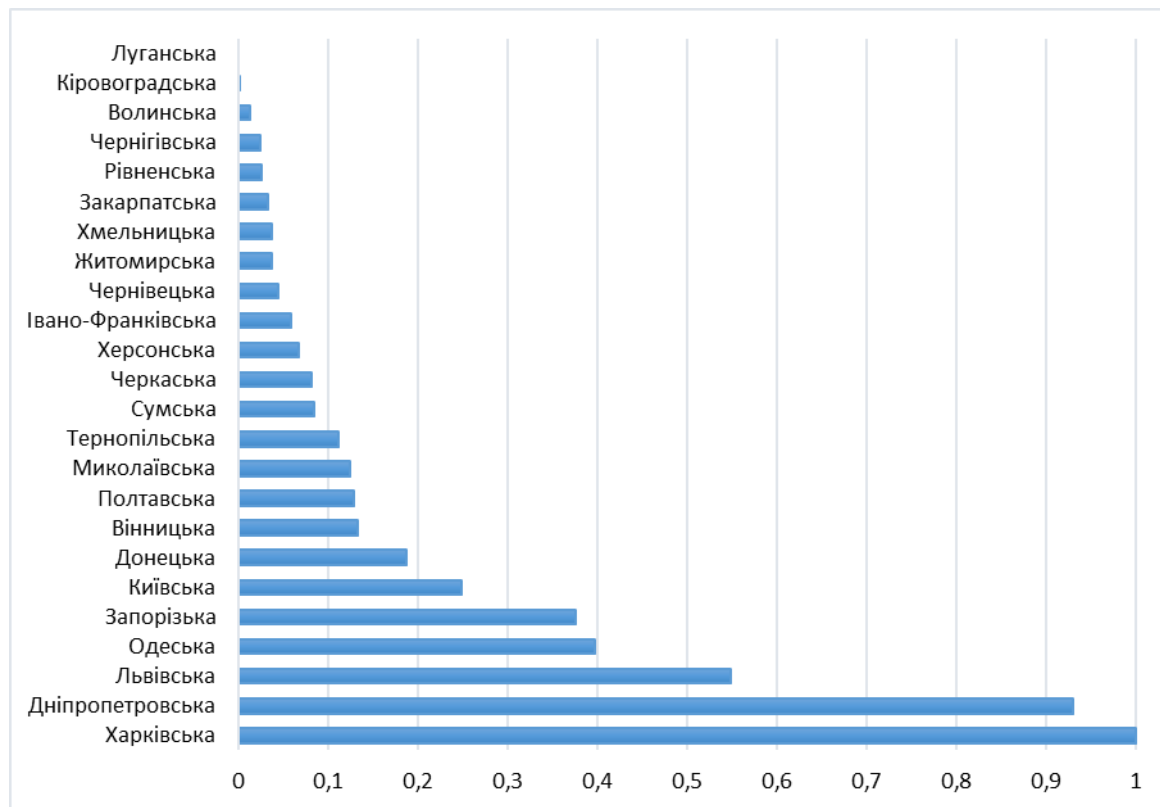


Рис. 2. Рейтинг регіонів України за рівнем наукового потенціалу за 2021 рік

1. Зомчак Л. М., Снігур М. І. Детермінанти безробіття на регіональних ринках праці України: панельне моделювання динаміки та міжрегіональних відмінностей. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 4 (13). С. 107–111. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-13-17>
2. Zomchak L., Seniv A. Financial Health Assessment of Ukrainian Banks: A Logistic Regression Model for Bankruptcy Prediction. *Data-Centric Business and Applications* / ed.: A. Semenov, I. Yepifanova, J. Kajanová. Cham : Springer, 2026. Vol. 275. P. 58–66. DOI https://doi.org/10.1007/978-3-032-10153-2_6
3. Зомчак Л. М., Огородник С. П., Бортник Я. В. Місцеві бюджети регіонів України: багатовимірне моделювання динаміки та фінансової стійкості в умовах війни. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 2 (17). С. 47–53. <https://doi.org/10.32782/dees.17-7>
4. Зомчак Л. М., Дида А. О. Багатовимірне оцінювання стану сільського господарства України в регіональному розрізі: виклики війни та шляхи забезпечення резильєнтності. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2025. Т. 52, вип. 1. С. 22–38. [https://doi.org/10.37203/kibit.2025.52\(1\).02](https://doi.org/10.37203/kibit.2025.52(1).02)
5. Zomchak L., Drobotii Y. Regional competitiveness: clustering regions of Ukraine. *Modern technologies in the development of economy and human well-being* : monograph. Katowice : Publishing House of University of Technology, 2020. P. 20–27. <http://www.wydawnictwo.wst.pl/uploads/files/2ece8b8415b01846afd61b63139198a8.pdf>





ГРИБОВА ОЛЕНА, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **ЧАГОВЕЦЬ ЛЮБОВ**, к.е.н, доцент кафедри економічної кібернетики і системного аналізу,

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,
м. Харків

ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БАЗИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ШВИДКОГО ХАРЧУВАННЯ

У сучасних умовах ефективність управління підприємствами як соціально-економічної системи значною мірою залежить від використання інноваційних стратегій розвитку та сучасних аналітичних інструментів прийняття управлінських рішень. А одним з ключових чинників їх ефективного впровадження є застосування математичних методів для моделювання та аналізу інформаційної бази системи управління [1].

Метою роботи є формування інформаційної бази системи управління мережею ресторанів «Львівські круасани», що дозволить провести оптимізацію бізнес-процесів для досягнення високої ефективності використання можливостей ринку та мінімізації ризиків завдяки впровадженню відповідних маркетингових стратегій.

Як зазначають дослідники, дослідження розвитку ресторанного господарства свідчать, що ефективність функціонування підприємств цієї сфери значною мірою залежить від взаємодії із зовнішнім ринковим середовищем та адаптації до змін попиту [2]. Аналізуючи зовнішнє середовище мережі ресторанів «Львівські круасани», слід вказати, що одним із його ключових елементів є споживачі, які складають цільову аудиторію мережі та формують попит на продукцію. Також до зовнішнього середовища належать партнери-франчайзі, які відкривають нові заклади під брендом і забезпечують розвиток мережі. Конкуренти, зокрема інші заклади харчування, такі як кав'ярні та пекарні, впливають на позиціонування та цінову політику. Постачальники інгредієнтів забезпечують необхідну якість та своєчасність поставок, що впливає на стабільність роботи ресторанів. Крім того, діяльність мережі регулюється органами державного контролю, які впливають на стандарти якості продукції та санітарні норми. Внутрішнє середовище компанії, яке представлено головним офісом, відділами маркетингу, франчайзингу, постачання і відділом якості на основі інформації, що отримано із вхідних інформаційних потоків, здійснює управлінські впливи на бізнес-процеси управління. Важливим елементом внутрішнього середовища є самі ресторани, які безпосередньо взаємодіють зі споживачами та формують репутацію бренду.

Формування інформаційних потоків є важливим елементом системи підтримки прийняття управлінських рішень. Підставою формування бізнес-процесів управління мережею ресторанів є нормативна та законодавча інформація від органів державного регулювання у вигляді законів, постанов і стандартів, що забезпечує дотримання санітарних та правових вимог у діяльності підприємств сфери швидкого обслуговування [4].





ІІІ – інформаційна послуга;

1. Динаміка продажів ресторанів, ринкові тренди в громадському харчуванні
2. Звіти про рівень обслуговування та якість продукції в ресторанах
3. Динаміка потреб поповнення запасів інгредієнтів у ресторанах
4. Динаміка попиту та споживання
5. Внутрішні звіти про ефективність роботи франчайзі для подальших управлінських рішень
6. Регулярні звіти про якість продукції та обслуговування.

Рис. 1. Схема інформаційних потоків бізнес-процесів ТОВ «Львівські круасани»

Зовнішнє середовище харчового підприємства, яке сформовано споживачами, партнерами-франчайзі, конкурентами, постачальниками інгредієнтів та органами державного регулювання, формує вхідний інформаційний потік, щодо ключових показників ринку громадського харчування до бізнес-процесу аналіз попиту та формування асортименту продукції. Аналіз ринку швидкого громадського харчування дозволяє визначити основні тенденції розвитку галузі, рівень конкуренції та поведінку споживачів [3]. Цей бізнес-процес генерує вхідні інформаційні потоки щодо динаміки споживчих і цінових вимог споживачів харчової продукції, якісних вимог обслуговування клієнтів та динаміки ринкової питомої ваги конкурентів ринку громадського харчування до бізнес-процесу управління





франчайзинговими договорами та підтримки партнерів, вхідний інформаційний потік, щодо динаміки попиту та споживання харчових продуктів до процесу контролю якості продукції та обслуговування і вхідний інформаційний потік, щодо динаміки інновацій на ринку громадського харчування до керівників підрозділів підприємства.

Бізнес процес «Управління франчайзинговими договорами та підтримка партнерів» спрямований на забезпечення ефективного розвитку франчайзингової мережі та підтримку високого рівня стандартів у всіх ресторанах. Процес починається з пошуку та відбору потенційних партнерів, які бажають стати частиною мережі. Далі оцінюються бізнес-компетенції кандидатів, їхній досвід у сфері управління, фінансові можливості та готовність дотримуватися стандартів бренду. Бізнес-процес «Контроль якості продукції та обслуговування» орієнтований на забезпечення високих стандартів якості продукції та послуг, що надаються клієнтам. Він охоплює етапи від вибору інгредієнтів до оцінки рівня обслуговування у закладах, щоб гарантувати задоволення потреб клієнтів та підтримувати репутацію бренду.

Бізнес-процес «Управління постачанням інгредієнтів» спрямований на забезпечення неперервного та своєчасного постачання всіх необхідних продуктів і матеріалів для виробництва круасанів. Він містить етапи, які забезпечують своєчасну доставку інгредієнтів. Відділ постачання проводить переговори з постачальниками, узгоджує умови контрактів, а також контролює ціни та терміни поставок, щоб мінімізувати витрати та уникнути затримок. Бізнес-процес "Маркетингові кампанії для збільшення впізнаваності бренду" спрямований на формування та підтримку позитивного іміджу бренду, залучення нових клієнтів та стимулювання повторних відвідувань. Основна його мета полягає у створенні ефективних рекламних заходів, які допомагають зміцнити позиції на ринку та підвищити впізнаваність серед цільової аудиторії.

Таким чином, запропонована інформаційна база системи управління закладом швидкого харчування є підставою для оптимізації її бізнес-процесів. Це дозволить підвищити ефективність потужностей системи управління, мінімізувати ризики через впровадження маркетингових стратегій, сприятиме зростанню популярності бренду, збільшення кількості клієнтів та обсягу продажів шляхом розвитку франчайзингової мережі.

1. Шерстюк Р., Козловський А. Інноваційні стратегії розвитку підприємств в умовах сучасних викликів. *Соціальна економіка*. 2024. № 67. С. 91-102. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2024-67-09>.
2. Гірняк Л. І., Глагола В. А. Сучасний стан, перспективи та тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 16. С. 71–78. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2018/16_2018_ukr/13.pdf.
3. Черкес Р., Косар Н., Бей Х. Дослідження ринку послуг швидкого громадського харчування України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-47>.
4. Характеристика закладів швидкого обслуговування. URL: <http://westudents.com.ua/glavy/92364-3103-harakteristika-zakladv-shvidkogo-obslugovuvannya.html>;





ЄСІНА ОЛЬГА, старший викладач кафедри економічної кібернетики та інформаційних технологій

БОТТАЄВА ВАЛЕРІЯ, здобувач вищої освіти

Одеський національний економічний університет, м. Одеса

ПЕРСПЕКТИВИ ТА РИЗИКИ ІНТЕГРАЦІЇ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМУ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ

В умовах цифрової економіки, де швидкість обробки інформації стає критичним фактором успіху, традиційні методи бухгалтерського обліку зазнають докорінних змін. Штучний інтелект (ШІ) перетворився на прикладний інструмент, що здатний оптимізувати фінансові, розрахункові та аналітичні процедури. Актуальність теми підтверджується тим, що інтелектуальні системи вже змінюють не лише технологічні процеси, але й самі бізнес-моделі компаній, вимагаючи перегляду підходів до формування собівартості та ціноутворення [1].

Науковці та практики виділяють кілька вимірів інтеграції ШІ в економічні системи [2; 3]:

- автоматизація рутинних облікових процесів (введення первинних документів; інтелектуальне розпізнавання символів (OCR) у контрактах та рахунках-фактурах; ведення головної книги в режимі реального часу; оплата рахунків та звірка банківських операцій; нарахування заробітної плати; розрахунок податків; автоматичне декларування та формування фінансової звітності на запит користувача і так далі);
- використання алгоритмів ШІ для інтелектуального аналізу та контролю (аналіз великих масивів транзакцій для ідентифікації ризикових або недобросовісних операцій; миттєвий контроль якості облікової інформації та виявлення помилок; стратегічне планування, прогнозування продажів та бюджетування тощо);
- створення галузевих екосистем, де ШІ виступає ядром управлінських інформаційних систем;

Окремої уваги заслуговує трансформація методології аудиту та контролю. Якщо традиційний підхід базується на вибірковій перевірці документів (Risk-Based Audit), то використання ШІ дозволяє перейти до суцільного аналізу даних. Сучасні алгоритми здатні перевіряти 100% транзакцій у режимі реального часу, забезпечують високу точність та відтворюваність результатів з мінімальною похибкою, що мінімізує ризик випадкового або навмисного викривлення даних [1].

Отже, впровадження ШІ в систему бухгалтерського обліку забезпечує низку суттєвих переваг, що підвищують як операційну ефективність, так і аналітичну цінність облікової інформації. Передусім ідеться про значне скорочення часу на виконання стандартних облікових процедур, зниження кількості механічних помилок і підвищення точності обробки великих масивів даних [1; 3]. Використання інтелектуальних алгоритмів дозволяє перейти від





періодичного обліку до безперервного моніторингу фінансових показників, оперативно виявляти відхилення та формувати управлінські звіти в режимі реального часу. Це підсилює роль бухгалтерського обліку як інформаційної основи стратегічного управління підприємством [2; 5].

Водночас дослідники наголошують на проблемі «чорної скриньки» (black box problem) [3; 5]: непрозорість алгоритмів, складність та специфічна логіка прийняття рішень роблять їх «закритими» для користувача, що знижує рівень довіри до результатів роботи системи. Це створює парадокс, коли аудитор отримує вірний результат (наприклад, оцінку ризику банкрутства), але не може відстежити алгоритмічний шлях його отримання, що ускладнює обґрунтування аудиторського висновку. Подолання даної проблеми потребує поєднання людиноцентричного підходу, професійного судження та регуляторно-технологічних механізмів контролю. Результати, згенеровані ШІ, мають розглядатися як аналітична підтримка, а не автономне джерело рішень, що зумовлює необхідність збереження професійного скептицизму бухгалтера або аудитора.

Також, існує значний ризик неправильної інтерпретації вихідних даних, особливо якщо вони представлені в неструктурованому вигляді (графіки, таблиці). На відміну від людини, ШІ не має критичного мислення та професійного досвіду, тому він може видавати формально правильні, але фактично помилкові або небезпечні для бізнесу рішення [1].

Водночас інтеграція ШІ формує низку викликів для бухгалтерської професії, які мають не лише технологічний, а й методологічний характер. Зростає потреба у фахівцях, здатних поєднувати знання національних і міжнародних стандартів обліку з розумінням принципів роботи алгоритмів машинного навчання та аналітичних моделей. Професійна діяльність бухгалтера поступово зміщується від виконання операційних функцій до ролі аналітика, контролера та інтерпретатора результатів, згенерованих ШІ. Це потребує розвитку професійного скептицизму, критичного мислення та відповідальності за прийняті рішення, особливо в умовах ризику алгоритмічних помилок і «галюцинацій» генеративних моделей [4; 5].

Попри очевидні переваги, зокрема автоматизацію рутинних операцій та зниження ризику помилок, пов'язаних із людським фактором, імплементація інтелектуальних систем у бухгалтерському обліку супроводжується низкою суттєвих бар'єрів. На основі аналізу наукових і практичних джерел виділено такі ключові перешкоди [1; 3-4]:

- Відсутність адаптованої нормативно-правової бази, що зумовлює виникнення юридичних колізій під час використання ШІ в офіційній фінансовій та податковій звітності. Питання відповідальності за помилки, допущені алгоритмами, залишається неврегульованим.

- Компетентнісний розрив, який проявляється у дефіциті фахівців, здатних поєднувати ґрунтовні знання національних стандартів бухгалтерського обліку з цифровими та аналітичними навичками. Це зумовлює необхідність





інвестування не лише в програмне забезпечення, а й у системну підготовку та перекваліфікацію персоналу.

– Швидке моральне старіння технологій, пов'язане з високою динамікою розвитку ІТ-сектору. Програмні рішення потребують регулярного оновлення, що трансформує витрати на впровадження ШІ з одноразових інвестицій у постійні операційні витрати, особливо відчутні для малого та середнього бізнесу.

– Складність кастомізації, оскільки універсальні програмні продукти часто не враховують галузеву чи організаційну специфіку підприємств, а розроблення індивідуальних рішень потребує значних початкових фінансових ресурсів.

– Ризики кібербезпеки та етичні виклики, пов'язані з автоматизованим доступом до фінансової інформації, що підвищує загрозу витоку конфіденційних даних. Додатковим ризиком є алгоритмічна упередженість, коли ШІ формує помилкові висновки на основі неповних або спотворених історичних даних.

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що інтеграція ШІ в систему бухгалтерського обліку є незворотним процесом, який суттєво змінює як технологію облікових процесів, так і зміст професійної діяльності бухгалтера. Водночас встановлено, що впровадження ШІ супроводжується низкою суттєвих ризиків і обмежень, що зумовлюють необхідність збереження людиноцентричного підходу до обліку, застосування професійного судження та критичного мислення при інтерпретації результатів, згенерованих інтелектуальними системами.

Узагальнюючи, можна дійти висновку, що ШІ не замінює бухгалтера, а змінює його функціональні обов'язки – від виконавця облікових операцій до аналітика, контролера й учасника управлінського процесу. Реалізація перспектив використання ШІ в бухгалтерському обліку можлива за умови поєднання технологічних інновацій із розвитком професійних компетентностей, оновленням стандартів і формуванням ефективних механізмів регуляторного та етичного контролю.

1. Король С., Ромашко О. Штучний інтелект у бухгалтерській діяльності. *Scientia Fructuosa*. 2024. № 154 (2). С. 145–157. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2024\(154\)08](https://doi.org/10.31617/1.2024(154)08).

2. Орлов І. В. Вплив штучного інтелекту на організацію бухгалтерського обліку та оподаткування підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 7. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14768343>.

3. Гнатєва Т., Яковенко А., Златова М. Особливості використання штучного інтелекту для потреб бухгалтерського обліку та управління підприємством. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2024. № 5. С. 3–19. DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2024.05.01>.

4. Рябчук О. Г., Ракут Д. В. Аудит і штучний інтелект: як технології змінюють професію аудитора. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2025. № 1 (135). С. 57–62. DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2025-1-9>.

5. Правдюк Н. Л., Правдюк М. В. Штучний інтелект як каталізатор трансформаційних процесів у бухгалтерському обліку. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2024. № 1 (67). С. 69–83. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2024-1-5>.





ЗЕЛІСКО МАКСИМ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **РИБЧАК ЗОРЯНА**, к.т.н., доцент
доцент кафедри інформаційних систем та мереж
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

АНАЛІЗ ТА МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ МОНІТОРИНГУ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ЕНЕРГОСПОЖИВАННЯ

У сучасних умовах трансформації енергетичного сектору та загострення проблем енергоефективності особливої актуальності набуває задача моніторингу та прогнозування енергоспоживання. Зростання попиту на енергоресурси, нестабільність цін та необхідність переходу до стійкої енергетики зумовлюють потребу у розробці точних і оперативних систем аналізу й управління енергетичними потоками. У цьому контексті аналіз і моделювання процесів моніторингу стають невід'ємним елементом сучасного енергоменеджменту.

Аналіз процесів моніторингу та прогнозування енергоспоживання передбачає комплексне застосування інформаційних технологій, математичних методів і програмних засобів для збору, зберігання та обробки даних. До основних інструментів сучасних систем моніторингу відносять IoT-сенсори (*Internet of Things*), SCADA-системи, інтелектуальні лічильники (*smart meters*), а також хмарні платформи обробки даних. Їх інтеграція дозволяє формувати повноцінну інформаційну базу для побудови математичних моделей прогнозування споживання теплової та електричної енергії [1].

Застосування сучасних методів моделювання у процесах прогнозування енергоспоживання забезпечує суттєві переваги за кількома напрямками. По-перше, підвищується точність прогнозів завдяки використанню нейромережових архітектур (LSTM, GRU) та гібридних моделей, середня похибка яких не перевищує 3–5%. По-друге, скорочуються витрати на енергоресурси за рахунок своєчасного виявлення аномалій споживання та оптимізації режимів роботи обладнання. По-третє, забезпечується можливість оперативного коригування енергетичної стратегії підприємства відповідно до зміни зовнішніх чинників – температурного режиму, виробничого навантаження та цінової кон'юнктури [2].

Важливою перевагою впровадження систем моніторингу та прогнозування є підвищення рівня енергетичної прозорості об'єкта управління. Цифрові інструменти забезпечують можливість візуалізації даних про споживання енергії у режимі реального часу на інтерактивних дашбордах, що дозволяє особам, які приймають рішення, оперативно реагувати на відхилення від норм і виявляти приховані енергетичні втрати. У результаті управлінські рішення у сфері енергоспоживання стають більш обґрунтованими та орієнтованими на досягнення цілей енергоефективності [3].

У сучасних умовах нестабільності енергетичних ринків традиційні методи прогнозування, що базуються виключно на часових рядах або регресійному





аналізі, поступаються місцем інтелектуальним системам на основі машинного навчання (ML). Аналіз та моделювання процесів моніторингу – це не лише технічна задача збору показників, а й створення повноцінної аналітичної екосистеми, де кожне управлінське рішення підкріплене достовірними прогнозними даними.

Для побудови ефективної системи моніторингу та прогнозування енергоспоживання доцільно виокремити три ключові вектори:

1. Інтелектуальний моніторинг у режимі реального часу (впровадження IoT-сенсорів та SCADA-систем для безперервного збору даних про стан енергетичного обладнання та рівень споживання, що дозволяє скоротити час виявлення аномалій з годин до хвилин).

2. Математичне моделювання та прогнозування (застосування гібридних моделей на основі ARIMA, LSTM та XGBoost для точного прогнозування короткострокового та середньострокового енергоспоживання з урахуванням кліматичних, виробничих і часових факторів).

3. Цифрові двійники та платформи візуалізації (*Digital Twin*) (використання технології імітаційного моделювання енергетичних процесів для оцінки ефективності заходів з енергозбереження ще до їх практичного впровадження).

Нижче в табл. 1 наведено порівняння традиційних та сучасних підходів до моніторингу й прогнозування енергоспоживання.

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика підходів до моніторингу та прогнозування енергоспоживання

Параметр	Традиційний підхід	Сучасний підхід
Метод збору даних	Ручне знімання показників лічильників	Автоматизований збір через IoT-сенсори та <i>smart meters</i>
Частота оновлення даних	Раз на місяць / квартал	У режимі реального часу (кожні секунди / хвилини)
Метод прогнозування	Екстраполяція, регресійний аналіз	Нейромережі (LSTM, GRU), гібридні моделі
Точність прогнозу	Середня (похибка 10-20%)	Висока (похибка 3–5%)

**сформовано автором*

Для успішного впровадження системи моніторингу та прогнозування енергоспоживання рекомендовано дотримуватися такого алгоритму:

1. Аудит існуючої інфраструктури вимірювань (оцінка наявного обладнання, визначення точок встановлення сенсорів та переліку параметрів, що підлягають моніторингу).

2. Збір та попередня обробка даних (*Data Preprocessing*) (очищення даних від викидів, нормалізація, формування навчальної та тестової вибірки для побудови прогнозних моделей).

3. Вибір та навчання моделі прогнозування (порівняльний аналіз точності статистичних, нейромережових і гібридних моделей з обранням оптимального рішення для конкретного об'єкта).





4. Моніторинг та адаптація моделі (регулярне перенавчання моделі на нових даних для збереження точності прогнозів за умов зміни режимів роботи обладнання чи зовнішніх чинників).

Ефективність систем моніторингу та прогнозування проявляється не лише у зниженні витрат на енергоресурси, а й у підвищенні загальної стійкості енергетичної системи підприємства. Дослідження показують, що впровадження інтелектуальних систем прогнозування дозволяє скоротити витрати на електроенергію на 10-25% завдяки оптимізації режимів навантаження та своєчасному виявленню прихованих втрат. Таким чином, моделювання процесів енергоспоживання трансформує управління енергоресурсами з реактивного у проактивне – від фіксації фактичних показників до передбачення майбутніх сценаріїв [4].

Водночас впровадження систем моніторингу та прогнозування енергоспоживання стикається з низкою практичних викликів: високою вартістю початкових інвестицій у сенсорну інфраструктуру, необхідністю забезпечення якості та безперервності вхідних даних, а також дефіцитом спеціалістів у сфері Data Science та енергоаналітики. Подолання зазначених бар'єрів є необхідною умовою широкого впровадження інтелектуальних систем управління енергоресурсами [1].

Отже, аналіз та моделювання процесів моніторингу та прогнозування енергоспоживання є ключовим інструментом підвищення енергоефективності в умовах цифрової трансформації економіки. Впровадження інтелектуальних систем збору та обробки даних, математичних моделей прогнозування та платформ візуалізації забезпечує науково обґрунтоване управління енергетичними ресурсами.

1. Розробка веб-застосунку для моніторингу енергоспоживання на базі IoT. КПІ ім. Ігоря Сікорського. URL: <https://ela.kpi.ua/items/e4df3b14-50c1-4528-8743-273ce14d9bbb>
2. Сучасні методи прогнозування енергоспоживання будівель з урахуванням заходів термомодернізації. *Енергетика: економіка, технології, екологія*. 2026. URL: <https://energy.kpi.ua/article/view/341329>
3. Spacewell. *Forecasting Energy Consumption using Machine Learning and AI*. 2023. URL: <https://spacewell.com/resources/blog/forecasting-energy-consumption-using-machine-learning-and-ai/>
4. Future energy insights: Time-series and deep learning models for energy consumption forecasting. *Applied Energy*. 2024. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0306261924014508>





ЗЕЛІСКО НАТАЛІЯ, к.е.н., доцент, доцент кафедри підприємництва та торгівлі

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ РІШЕНЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ

У сучасних умовах трансформації економіки та посилення нестабільності зовнішнього середовища особливої актуальності набуває проблема підвищення ефективності підприємницької діяльності. Зростання конкуренції, прискорення технологічних змін і підвищення рівня ризиків зумовлюють необхідність прийняття оперативних, обґрунтованих і гнучких підприємницьких рішень. У цьому контексті цифровізація виступає не лише технологічним трендом, а й важливим інструментом удосконалення процесу прийняття управлінських і підприємницьких рішень.

Підприємницькі рішення є ключовим елементом управління бізнесом, оскільки визначають напрями розвитку підприємства, структуру використання ресурсів та рівень його конкурентоспроможності. В умовах цифрової економіки традиційні підходи до прийняття рішень дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними через обмеженість інформації, часові затримки та суб'єктивність оцінок. Саме тому цифрові технології стають важливим засобом мінімізації ризиків і підвищення якості управлінських рішень.

Цифровізація підприємницьких рішень передбачає використання інформаційних систем, цифрових платформ і аналітичних інструментів для збору, обробки та аналізу даних, необхідних для обґрунтування управлінських дій. До найбільш поширених цифрових інструментів належать CRM- та ERP-системи, системи бізнес-аналітики, цифрові платформи планування та контролю, а також інструменти автоматизації бізнес-процесів. Їх використання дозволяє підприємцям оперативно отримувати достовірну інформацію про фінансовий стан, ринкову кон'юнктуру, поведінку споживачів і внутрішні бізнес-процеси підприємства [1].

Застосування цифрових технологій у процесі прийняття підприємницьких рішень позитивно впливає на ефективність бізнесу за кількома напрямками. По-перше, скорочується час на підготовку та реалізацію управлінських рішень, що є особливо важливим в умовах турбулентного середовища. По-друге, підвищується точність прогнозування та планування завдяки використанню аналітичних моделей і великих масивів даних. По-третє, цифровізація сприяє зниженню операційних витрат за рахунок автоматизації рутинних процесів і оптимізації використання ресурсів [2].

Важливою перевагою цифровізації є також підвищення прозорості підприємницької діяльності та якості контролю за виконанням управлінських рішень. Цифрові інструменти забезпечують можливість моніторингу ключових показників ефективності в режимі реального часу, що дозволяє своєчасно





коригувати стратегію розвитку підприємства та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У результаті підприємницькі рішення стають більш обґрунтованими, системними та орієнтованими на досягнення довгострокових цілей бізнесу [3].

У сучасних умовах волатильності ринків традиційні методи управління, що базуються на інтуїції або ретроспективному аналізі, поступаються місцем Data-driven decision making (прийняттю рішень на основі даних). Цифровізація підприємницьких рішень – це не просто автоматизація рутини, а створення екосистеми, де кожен крок менеджера підкріплений аналітикою в реальному часі.

Для трансформації управлінського циклу доцільно виділити три вектори впровадження цифрових інструментів:

1. Прогностична аналітика (Predictive Analytics) (використання алгоритмів машинного навчання (ML) для прогнозування попиту та оптимізації складських запасів. Це дозволяє знизити витрати на зберігання на 15-20%).
2. Інтегровані ERP та CRM системи (створення єдиного інформаційного простору, що виключає дублювання функцій та втрату даних між відділами).
3. Business Intelligence (BI) (візуалізація ключових показників ефективності (KPI) на інтерактивних дашбордах, що скорочує час на підготовку управлінської звітності з днів до лічених хвилин).

Нижче в табл. 1 наведено порівняння традиційного та цифровізованого підходів до прийняття рішень

Таблиця 1 - Порівняльна характеристика ефективності рішень

Параметр	Традиційне рішення	Цифровізоване рішення
Джерело даних	Суб'єктивний досвід, звіти за минулий місяць	Потоки даних у реальному часі (Real-time data)
Швидкість реакції	Низька (через бюрократичні цикли)	Висока (автоматичні сповіщення про відхилення)
Ризик помилки	Високий (людський фактор)	Мінімальний (алгоритмічна перевірка)
Прозорість	Обмежена	Повна простежуваність (Audit trail)

Для успішного впровадження цифрових рішень підприємству рекомендовано дотримуватися такого алгоритму:

1. Аудит «цифрової зрілості» (визначення ділянок бізнесу з найнижчою ефективністю).
2. Очищення даних (Data Cleansing) (формування якісної бази для аналітики (адже «сміття на вході – сміття на виході»)).
3. Вибір масштабованого стеку технологій (пріоритет надається хмарним рішенням (SaaS), що мінімізують капітальні витрати (CAPEX)).
4. Навчання персоналу (формування культури роботи з даними (Data Culture) серед лінійних менеджерів).

Ефективність цифровізації проявляється не лише у зростанні прибутку, а й





у підвищенні резильєнтності (життєздатності) бізнесу. В умовах кризи цифровізовані компанії адаптують свої бізнес-моделі у 3-4 рази швидше за конкурентів. Таким чином, цифровізація підприємницьких рішень трансформує управління з «мистецтва вгадування» на «науку розрахунку». Основним практичним результатом є вивільнення стратегічного ресурсу – часу топ-менеджменту – для розв'язання творчих завдань та пошуку нових ніш, у той час, як оперативні рішення делегуються інтелектуальним системам.

Водночас впровадження цифрових технологій у процес прийняття підприємницьких рішень супроводжується певними викликами, серед яких дефіцит цифрових компетентностей, фінансові обмеження та опір організаційним змінам. Особливо актуальними ці проблеми є для малого та середнього бізнесу, який потребує державної та інституційної підтримки у процесі цифрової трансформації. Подолання зазначених бар'єрів є необхідною умовою повноцінного використання потенціалу цифровізації для підвищення ефективності підприємницької діяльності [4].

Отже, цифровізація підприємницьких рішень виступає важливим інструментом підвищення ефективності бізнесу, оскільки забезпечує оперативність, обґрунтованість і гнучкість управління. Подальший розвиток підприємництва значною мірою залежатиме від здатності суб'єктів господарювання інтегрувати цифрові технології у процес прийняття рішень та формувати нові підходи до управління бізнесом в умовах цифрової економіки.

1. OECD. *Digital Transformation and Business Decision-Making*. 2020.
URL: <https://www.oecd.org/digital/digital-transformation-business.htm>
2. Porter M.E., Heppelmann J.E. How Smart, Connected Products Are Transforming Companies. *Harvard Business Review*. 2015.
URL: <https://hbr.org/2015/10/how-smart-connected-products-are-transforming-companies>
3. Brynjolfsson E., McAfee A. *The Second Machine Age*. New York: W.W. Norton & Company, 2014.
URL: <https://wwnorton.com/books/The-Second-Machine-Age>
4. European Commission. *Digital Economy and Society Index (DESI)*.
URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>





КУХАРУК СОФІЯ, здобувач вищої освіти,
Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк
Науковий керівник – **МАКАРЧУК АНДРІЙ**, асистент кафедри інженерії
програмного забезпечення в енергетиці,
Національний технічний університет України «Київський політехнічний
інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРЕТВОРЕННЯ ФУР'Є В ЕКОНОМІЧНОМУ МОДЕЛЮВАННІ

Сучасна економіка значною мірою спирається на аналіз великих обсягів даних, що відображають динаміку фінансових ринків, макроекономічних показників і поведінку економічних агентів. В умовах цифровізації ці дані формуються у безперервному режимі та характеризуються складною структурою, що потребує застосування ефективних математичних методів аналізу.

З позицій теорії сигналів такі дані доцільно розглядати як сигнали, що змінюються у часі та відображають перебіг економічних процесів. Зміни цін активів, валютних курсів або індексів можна інтерпретувати як реалізації сигналів, які містять як регулярні складові, пов'язані з економічними закономірностями, так і випадкові флуктуації.

У такій інтерпретації задача аналізу зводиться до дослідження структури сигналу, виділення його основних компонент і виявлення прихованих закономірностей. Одним із ключових інструментів для цього є перетворення Фур'є, яке дозволяє перейти від часового представлення до частотного та досліджувати спектральні характеристики сигналу [1].

Застосування перетворення Фур'є дає змогу аналізувати наявність періодичних складових, оцінювати їхній внесок у загальну структуру сигналу та досліджувати поведінку економічних процесів на різних часових масштабах [5, с.131]. Це особливо важливо при дослідженні циклічності та коливань, які є характерними для фінансових систем.

Разом із тим у практичних задачах суттєве значення має не лише саме використання перетворення Фур'є, а й властивості його збіжності [2]. Від швидкості збіжності залежить точність наближення сигналу та можливість коректного відтворення його структури. У реальних даних, які містять шум і можуть мати нерегулярну поведінку, питання збіжності стає особливо актуальним.

Повільна або нестабільна збіжність може призводити до появи додаткових коливань та спотворень, що ускладнює аналіз і знижує надійність отриманих результатів. Тому виникає необхідність у використанні спеціальних підсумовуючих методів, які дозволяють покращити властивості збіжності.

Одним із таких підходів є використання підсумовуючої функції Гауса–Вейерштрасса, яка належить до класу функцій Гельдера [3, с.179]. Ця функція характеризується достатнім рівнем гладкості, що забезпечує контрольовану





поведінку процесу збіжності та дозволяє уникати різких коливань у наближенні.

Застосування підсумовуючої функції приводить до згладження спектрального представлення сигналу, що сприяє більш стабільному наближенню та зменшенню впливу випадкових збурень [4, с.27]. Такий підхід є особливо ефективним при роботі з економічними даними, які зазвичай містять значний рівень шуму.

Ключову роль у цьому процесі відіграє параметр згладжування r , який визначає характер збіжності перетворення Фур'є та задає баланс між швидкістю адаптації моделі до змін у даних і її стійкістю.

Для наочності залежності швидкості збіжності від параметра r доцільно використати графічну ілюстрацію (рис. 1), яка відображає зміну оцінки збіжності при варіюванні цього параметра.

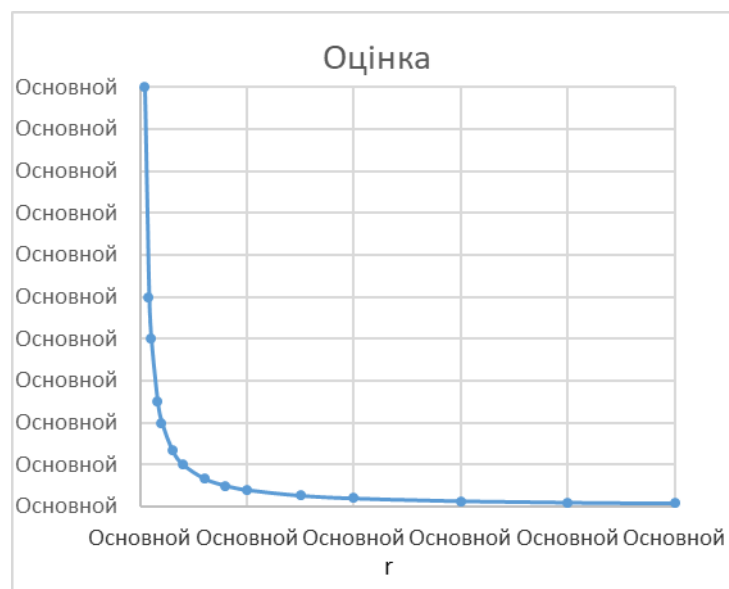


Рис. 1 – Залежність швидкості збіжності перетворення Фур'є від параметра r

Як видно з графіка, при великих значеннях параметра r збіжність відбувається значно швидше, що забезпечує оперативне формування спектрального представлення сигналу. У задачах економічного аналізу це означає можливість швидкого реагування на зміни ринку. У таких умовах модель здатна оперативно виявляти нові патерни в динаміці даних.

Водночас великі значення параметра r підвищують чутливість до випадкових короточасних коливань. У фінансових рядах це може призводити до надмірної реакції на шум, що проявляється у появі хибних сигналів або переоцінці незначних змін. Така поведінка є небажаною, зокрема, у задачах





довгострокового прогнозування.

При малих значеннях параметра r спостерігається повільніша збіжність, проте результати стають більш стійкими до шумів. Це є доцільним у задачах аналізу макроекономічних показників або довгострокових трендів, де важливіше отримати стабільну оцінку, ніж швидко реагувати на короткочасні зміни.

Отже, параметр r виконує роль регулятора, визначаючи компроміс між швидкістю обробки та надійністю результатів і дозволяючи адаптувати метод до різних типів економічних даних.

У сучасних умовах обробки економічної інформації важливим є врахування цього компромісу при побудові математичних моделей. Зокрема, для задач прогнозування та аналізу ризиків доцільно підбирати параметри таким чином, щоб забезпечити достатню стійкість результатів до випадкових збурень.

Отримані спектральні характеристики можуть використовуватися як інформативні ознаки у моделях аналізу та прогнозування. Це дозволяє враховувати внутрішню структуру сигналу та підвищує ефективність прийняття рішень.

Таким чином, застосування перетворення Фур'є у поєднанні з підсумовуючою функцією Гауса–Вейерштрасса в класі функцій Гельдера є ефективним підходом до аналізу економічних сигналів. Такий підхід забезпечує покращення швидкості збіжності, зменшення впливу шумів і підвищення якості математичного моделювання економічних процесів.

1. Cherubini U., Della Lunga G., Mulinacci S., Rossi P. Fourier Transform Methods in Finance. John Wiley & Sons, 2010. 256 p. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781119207825>
2. Chu E. Discrete and continuous Fourier transforms: analysis, applications and fast algorithms. New York, 2008. 424 p. URL: <https://doi.org/10.1201/9781420063646>
3. Makarchuk A., Kharkevych Yu., Kal'chuk I., Kukharuk S., Kharkevych G., Pryvalov Yu. Studying the Convergence Rate of the Fourier Transform of the Summing Weierstrass Function in Information Networks. 2024 IEEE 5th International Conference on Advanced Trends in Information Theory (ATIT). Lviv, Ukraine, 2024. P. 179–184. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/document/11222557>
4. Кухарук С. О., Медвідь В. М. Перетворення Фур'є в аналізі збіжності однієї підсумовуючої функції. Матеріали XII Всеукраїнської наукової конференції молодих математиків (Київ, 9–11 трав. 2024 р.). Київ : НаУКМА, КПІ ім. Ігоря Сікорського, НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2024. С. 27. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/8003c6c2-0180-4bb4-9099-1dd5abaa2754>
5. Кухарук С. О. Застосування властивості похідних у косинус-перетворенні Фур'є для аналізу та обробки сигналів. Актуальні проблеми розвитку природничих та гуманітарних наук : зб. матеріалів VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (Луцьк, 14 листоп. 2024 р.). Луцьк, 2024. С. 131–132. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/27570/1/karaim_AM.pdf





ЛЕПСЬКИЙ РОМАН, аспірант

ПЕРЕРВА ПЕТРО, д.е.н., проф., професор кафедри економіки бізнесу
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

МОДЕЛЮВАННЯ РІВНЯ КОМЕРЦІЙНИХ РИЗИКІВ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується високим рівнем інтеграції національних ринків, активізацією міжнародної торгівлі та посиленням конкурентної боротьби між суб'єктами господарювання. У таких умовах підприємства, що здійснюють міжнародну економічну діяльність, стикаються з широким спектром ризиків, серед яких важливе місце посідають комерційні ризики [1, 6, 8]. Вони виникають у процесі укладання та реалізації зовнішньоекономічних контрактів, пов'язані з можливими втратами доходів, порушенням договірних зобов'язань, коливанням кон'юнктури ринку, змінами валютних курсів та іншими факторами невизначеності [2, 5, 10]. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває проблема моделювання рівня комерційних ризиків у міжнародному бізнесі як інструменту підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств.

Комерційний ризик у міжнародному бізнесі можна визначити як імовірність виникнення фінансових втрат або недоотримання очікуваного прибутку внаслідок несприятливих змін ринкового середовища, недотримання умов контракту контрагентами, нестабільності попиту, транспортних ускладнень або інших факторів, що впливають на результати міжнародних комерційних операцій [3, 9]. Особливістю таких ризиків є їх комплексний характер, оскільки вони формуються під впливом як внутрішніх факторів діяльності підприємства, так і зовнішніх факторів міжнародного економічного середовища.

У структурі комерційних ризиків міжнародного бізнесу доцільно виокремлювати кілька основних груп. До них належать ризики неплатежу або несвоєчасної оплати з боку іноземного партнера, ризики зміни ринкової кон'юнктури, логістичні ризики, ризики втрати або пошкодження товару під час транспортування, а також ризики, пов'язані з коливанням валютних курсів та змінами умов зовнішньоторговельного регулювання [4, 11]. Враховуючи різноманітність і складність зазначених факторів, їх якісна та кількісна оцінка потребує застосування сучасних методів економічного моделювання.

Моделювання комерційних ризиків у міжнародному бізнесі являє собою процес побудови формалізованої системи взаємозв'язків між факторами ризику та можливими економічними результатами діяльності підприємства. Основною метою такого моделювання є визначення ймовірності настання несприятливих подій, оцінювання можливих фінансових втрат і розроблення управлінських рішень щодо мінімізації негативних наслідків.

Одним із поширених підходів до моделювання комерційних ризиків є використання статистичних методів аналізу. У межах цього підходу





оцінювання ризику базується на аналізі історичних даних про результати діяльності підприємства або ринку загалом. Зокрема, застосовуються методи варіаційного аналізу, розрахунок стандартного відхилення очікуваних доходів, коефіцієнта варіації, а також методи регресійного моделювання. Такі інструменти дозволяють встановити залежність між економічними показниками діяльності підприємства та факторами зовнішнього середовища, що впливають на рівень ризику.

Важливим інструментом оцінювання комерційних ризиків є імітаційне моделювання, зокрема метод Монте-Карло. Сутність цього підходу полягає у багаторазовому моделюванні можливих сценаріїв розвитку подій на основі випадкових змін параметрів, що характеризують зовнішнє середовище. У результаті формується розподіл можливих фінансових результатів діяльності підприємства, що дає змогу визначити ймовірність отримання збитків або недоотримання запланованого прибутку.

Поряд із кількісними методами моделювання доцільним є використання експертних методів оцінювання ризиків. У міжнародному бізнесі часто виникають ситуації, коли статистична інформація є обмеженою або недостатньо репрезентативною. У таких випадках ефективним є застосування методу експертних оцінок, методу Делфі, а також побудова матриць ризиків, які дозволяють систематизувати фактори ризику за рівнем їх ймовірності та можливими наслідками.

Перспективним напрямом розвитку методів моделювання комерційних ризиків є використання інтегральних показників ризику. Такий підхід передбачає агрегування різних факторів ризику в єдиний узагальнений індикатор, що відображає загальний рівень ризикованості міжнародної комерційної операції. Формування інтегрального показника може здійснюватися шляхом нормування окремих показників, визначення їх вагових коефіцієнтів та подальшого агрегування у комплексний індекс.

Ефективність моделювання комерційних ризиків значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення. Для формування адекватних моделей необхідно використовувати дані про фінансові показники підприємства, статистику міжнародної торгівлі, інформацію про платоспроможність контрагентів, динаміку валютних курсів, транспортні та логістичні показники, а також дані про політичну та економічну стабільність країн-партнерів. Інтеграція цих інформаційних ресурсів у єдину аналітичну систему дозволяє підвищити точність прогнозування рівня комерційних ризиків.

Важливим аспектом моделювання є використання сценарного підходу. У межах цього підходу формуються кілька альтернативних сценаріїв розвитку зовнішнього середовища: оптимістичний, базовий та песимістичний. Для кожного з них визначаються можливі економічні результати діяльності підприємства та рівень комерційних ризиків. Такий підхід дозволяє керівництву підприємства підготуватися до різних варіантів розвитку подій та сформувати систему превентивних заходів щодо мінімізації потенційних втрат.





Практичне значення моделювання рівня комерційних ризиків у міжнародному бізнесі полягає у можливості підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Використання відповідних моделей дозволяє підприємствам оптимізувати структуру зовнішньоекономічних контрактів, обирати надійних партнерів, визначати оптимальні умови страхування та диверсифікувати ринки збуту. Крім того, результати моделювання можуть бути використані для формування системи внутрішнього контролю ризиків та підвищення фінансової стійкості підприємства.

1. Лега О.В. Баланс підприємства: історія та сучасні реалії // *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 11. С. 863–868.
2. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) Economic problems of Intellectual Property // 9-th International scientific Conference “Balance and Challenges”. Miskolc-Lillafüred. 2015. S. 113-124.
4. Pererva P., Gutsan O., Diachenko T. (2017) Motivation of personnel on machine-building enterprise // *Balance and Challenges*, Miskolc-Lillafüred. Miskolc : Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. O. 100-106.
5. Nagy S., Pererva P.G. Compliance principles // *Universum View 9. Economics and management: conference materials*. Vinnytsia: NilanLTD, 2018. P. 89-96.
6. Перерва П. Г., Кобелева Т. О., Романчик Т. В. Комплаєнс як фактор інноваційного розвитку підприємства. Інформація та знання в системі управління інноваційним розвитком : монографія. Розд. 5.2 / заг. ред. Ю.С.Шипуліна. Суми : Триторія, 2018. С. 205–220.
7. Petro Pererva, Oleksandr Hutsan, Valerii Kobieliiev, Andrii Kosenko and Volodymyr Kuchynskyi (2018). Evaluating elasticity of costs for employee motivation at the industrial enterprises. *Problems and Perspectives in Management*, № 16(1), С. 124-132. DOI: [10.21511/ppm.16\(1\).2018.12](https://doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.12)
8. Перерва, П.Г. Інноваційні технології реструктуризації промислового підприємства. Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу: збірник тез доповідей VIII Міжнар. науково-практ. конф., 25-26 вересня 2014 р. Суми: ТОВ "ДД "Папірус", 2014. С. 119-121.
9. Pererva, P., Besprozvannykh, O., Tiutlikova, V., Kovalova, V., Kudina, O., & Dorokhov, O. (2019). Improvement of the Method for Selecting Innovation Projects on the Platform of Innovative Supermarket. *TEM Journal*, 8(2), 454-461. <https://doi.org/10.18421/TEM82-19>
10. Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Ткачова Н.П. Формування кон'юнктури ринку електротехнічної продукції // *Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка»* : зб. наук. праць. Сер. : Проблеми економіки та управління. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 815. С. 118-125
11. Перерва П.Г. Підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах синергетичного бенчмаркінгу // *Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка»* : зб. наук. пр. Сер. : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 819. С. 167–174.
12. Лега О.В. Податкова перевірка як форма реалізації податкового контролю. URL : <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.3/90.pdf>





МАКАРЧУК АНДРІЙ

асистент кафедри інженерії програмного забезпечення в енергетиці,
Національний технічний університет України «Київський політехнічний
інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ

МЕТОД ОЦІНКИ ЛОКАЛЬНИХ ЕКСТРЕМУМІВ ВЕЛИЧИНИ ЗА ДОПОМОГОЮ ІНТЕРПОЛЯЦІЙНИХ АНАЛОГІВ ОПЕРАТОРА АБЕЛЯ- ПУАССОНА

В ряді задач при дослідженні динаміки певної величини в часі може виникнути необхідність в оцінці її локальних екстремумів, використовуючи, при цьому, значення цієї величини лише в певні моменти часу. Як показано в [1], дану проблему можна вирішити за допомогою інтерполяційних аналогів операторів [1, 2], породжених лінійними методами підсумовування рядів Фур'є. В цій роботі продемонстровано, як для цієї задачі може бути використані інтерполяційні аналоги операторів Фейєра

$$\tilde{\sigma}_{m,n}(t) = \frac{1}{n(m+1)} \sum_{k=0}^m y_k \frac{1 - \cos \frac{2\pi n(t_k - t)}{T}}{1 - \cos \frac{2\pi(t_k - t)}{T}}, \quad (1)$$

де t_k – моменти часу, в які значення досліджуваної відоме і рівне y_k , причому

$$0 = t_0 < t_1 < t_2 < \dots < t_{m-1} < t_m = T,$$

а T – тривалість періоду, на якому фіксувалися значення величини.

Головним недоліком такого підходу є застосування інтерполяційних аналогів саме операторів Фейєра (1), які з точки зору теорії наближення не можуть завжди вважатися достатньо точним методом при використанні в таких задачах. В даній же роботі ведеться спроба замінити (1) на інтерполяційний аналог оператора Абеля-Пуассона

$$\tilde{P}_{m,\rho}(t) = \frac{1 - \rho^2}{m+1} \sum_{k=0}^m \frac{y_k}{1 - 2\rho \cos \frac{2\pi(t_k - t)}{T} + \rho^2} \quad (2)$$

та дослідити адекватність отриманих результатів.

Діючи аналогічно до [1] та використовуючи властивості операторів [2], породжених лінійними методами підсумовування рядів Фур'є, можна показати, що при використанні (2) моменти часу, підозрілі на досягнення локальних екстремумів розглядуваною величиною, можуть бути представлені у вигляді коренів рівняння

$$\sum_{k=0}^m \frac{y_k \sin \frac{2\pi(t_k - t)}{T}}{\left(1 - 2\rho \cos \frac{2\pi(t_k - t)}{T} + \rho^2\right)^2} = 0. \quad (3)$$





Розв'язавши (3) та підставивши отримані оцінки моментів часу в наближення розглядуваної величини, побудоване за допомогою (2), можна отримати оцінки не лише моментів часу, де досліджувана величина досягає екстремуму, а й оцінку значення самої величини в цьому екстремумі.

Для демонстрації описаного алгоритму оцінки екстремумів розглянемо умовну величину, зображену на наступному рисунку.

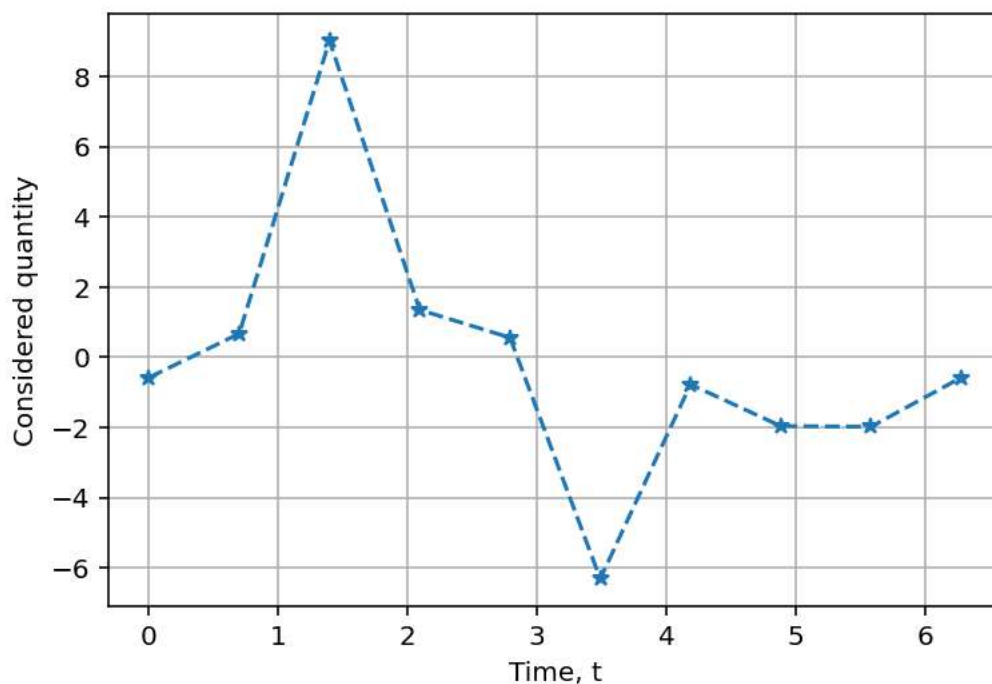


Рис. 1. Розглядувана величина

Скориставшись описаним вище алгоритмом, отримаємо наступну оцінку екстремумів.

Таблиця 1 - Оцінка локальних екстремумів розглядуваної величини

Оцінка моменту часу	Оцінка значення розглядуваної величини в даний момент часу
1,397526	6,308417861
3,496105	-4,335511431
4,889575	-1,738805189

Порівнюючи значення, представлені в таблиці 1 та зображені на рис. 1, можна помітити, що оцінки моментів часу, при яких розглядувана величина потенційно досягає екстремума, виглядають правдоподібно. Оцінки ж самої ж величини в ці моменти часу виглядають не настільки правдоподібними, але цю проблему можна компенсувати, використовуючи, наприклад, метод, описаний в [3], який полягає у заміні полінома (2) на поліном виду

$$\Pi_{m,\rho}(t) = C_{m,\rho} \tilde{P}_{m,\rho}(t) + B_{m,\rho},$$





де сталі $C_{m,\rho}$ та $B_{m,\rho}$ мінімізують середньоквадратичне відхилення

$$MSE = \sum_{k=0}^m \left(y_k - C_{m,\rho} \tilde{P}_{m,\rho}(t_k) - B_{m,\rho} \right)^2.$$

Таким чином описаний метод оцінки локальних екстремумів може забезпечувати достатню точність встановлення моментів часу, при який розглядувана величина потенційно досягає екстремальних значень.

1. Копійка О., Барабаш О., Коваль О., Макаrchук А. Метод оцінки локальних екстремумів цифрових сигналів на основі інтерполяційних аналогів оператора Фейєра. *Measuring and Computing Devices in Technological Processes*. 2025. Т. 82, № 2. С. 232–239. DOI: 10.31891/2219-9365-2025-82-32.
2. Stein E. M., Shakarchi R. *Fourier analysis*. Princeton : Princeton University Press, 2003. 325 p.
3. Makarchuk A., Kal'chuk I., Kharkevych Y., Kharkevych G. Application of trigonometric interpolation polynomials to signal processing. 2022 IEEE 4th International Conference on Advanced Trends in Information Theory (ATIT 2022): Proceedings. 2022. P. 156–159. DOI: 10.1109/ATIT58178.2022.10024182.





МИКИТЮК ВІКТОРІЯ, здобувачка вищої освіти,
ХИЛЬКО ІВАН, старший викладач кафедри економічної кібернетики,
комп'ютерних наук та інформаційних технологій
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ АНАЛІЗУ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ПОДАТКОВИХ НАДХОДЖЕНЬ

У сучасних умовах розвитку економіки цифрові технології відіграють важливу роль у вдосконаленні системи державного управління, зокрема у сфері податкового адміністрування. Використання інформаційних технологій дозволяє підвищити ефективність збору податків, покращити аналітичні можливості державних органів та забезпечити більш точне прогнозування податкових надходжень до бюджету. Цифровізація податкової системи є важливим етапом реформування державних фінансів України, що спрямований на підвищення прозорості, зниження адміністративного навантаження на платників податків та боротьбу з ухиленням від оподаткування.

Важливим кроком у цьому напрямі стало впровадження Національної стратегії доходів України до 2030 року, затвердженої Кабінетом Міністрів України у 2023 році. Ця стратегія визначає основні напрями модернізації податкового адміністрування, серед яких особливе місце займає цифровізація процесів збору та аналізу податкової інформації. Основною метою таких змін є створення сучасної податкової системи, яка буде ефективною, прозорою та максимально автоматизованою [1].

Цифровізація податкової сфери дозволяє значно підвищити якість обробки інформації та забезпечити доступ до значних обсягів даних. Накопичення та аналіз податкової інформації є основою для формування прогнозів щодо майбутніх бюджетних надходжень. Використання сучасних інформаційних систем сприяє підвищенню точності економічного аналізу та дає можливість оперативно реагувати на зміни у податковому середовищі.

Одним із ключових напрямів цифрової трансформації податкової системи є автоматизація взаємодії між платниками податків та податковими органами. Перехід до електронного документообігу, подання звітності в онлайн-режимі та використання електронних сервісів дозволяє значно спростити процедури адміністрування податків. Це не лише зменшує витрати часу та ресурсів для платників податків, але й створює умови для накопичення значних масивів цифрових даних, які можуть використовуватися для аналітики та прогнозування бюджетних надходжень [2].

Завдяки автоматизованому збору та зберіганню інформації формується єдина база податкових даних, яка є важливою основою для проведення економічного аналізу. Такі дані можуть використовуватися для визначення тенденцій розвитку економіки, оцінки податкового потенціалу та прогнозування обсягів майбутніх надходжень до державного бюджету.

У рамках реалізації Національної стратегії доходів Державна податкова





служба України активно впроваджує сучасні інформаційно-комунікаційні системи для обробки та аналізу великих масивів даних. Зокрема, було створено систему «Автоматизована система роботи з великими масивами даних для проведення аналізу ризиків з трансфертного ціноутворення» (ІКС BigData TP). Дана система дозволяє обробляти значні обсяги інформації в електронному вигляді, аналізувати податкові ризики та підвищувати ефективність податкового контролю [3].

Використання технологій аналізу великих даних є важливим інструментом сучасної податкової аналітики. Завдяки таким технологіям податкові органи можуть швидко обробляти значні обсяги інформації, виявляти закономірності у фінансових операціях та прогнозувати можливі зміни у надходженнях податків. Це сприяє більш ефективному управлінню державними фінансами.

Важливим напрямом використання цифрових технологій є впровадження системи управління податковими ризиками, або комплаєнс-підходу. Така система передбачає застосування аналітичних інструментів для визначення потенційних ризиків ухилення від оподаткування. Використання ризикоорієнтованого підходу дозволяє більш ефективно організовувати податковий контроль та спрямовувати ресурси на перевірку тих суб'єктів господарювання, діяльність яких пов'язана з підвищеним рівнем ризику [1].

Застосування таких інструментів дозволяє підвищити ефективність податкового контролю без значного збільшення кількості перевірок. Аналітичні системи можуть автоматично визначати можливі порушення податкового законодавства, що значно підвищує результативність роботи податкових органів.

Окрему роль у цифровізації податкового адміністрування відіграє впровадження електронного аудиту. В Україні розпочато пілотне впровадження системи електронного аудиту на основі міжнародного стандарту SAF-T UA, який передбачає подання підприємствами фінансових даних у стандартизованому електронному форматі. Це дозволяє здійснювати автоматизований аналіз інформації та значно скорочує час проведення податкових перевірок [4].

Стандартизація податкової інформації створює можливості для використання сучасних аналітичних методів та програмних засобів. У результаті податкові органи можуть швидше отримувати необхідні дані, проводити їх аналіз та формувати більш обґрунтовані прогнози щодо майбутніх бюджетних надходжень.

Ще одним прикладом використання цифрових технологій у податковій сфері є впровадження електронної системи «е-Акциз». Вона забезпечує цифровий облік виробництва та обігу підакцизних товарів, зокрема алкогольних напоїв, тютюнових виробів та пального. Система передбачає використання електронних акцизних марок з QR-кодами, що дозволяє відстежувати рух товарів та забезпечувати контроль за сплатою акцизного податку [4].





Застосування таких цифрових інструментів сприяє зменшенню обсягів нелегального обігу підакцизної продукції. У результаті держава отримує більш повну інформацію про товарні потоки та може підвищити ефективність контролю за сплатою податків.

Важливим інструментом для аналізу податкових надходжень є також міжнародний автоматичний обмін податковою інформацією. Україна приєдналася до системи автоматичного обміну фінансовими даними CRS, яка об'єднує понад сто країн світу. Завдяки участі у цій системі податкові органи можуть отримувати інформацію про фінансові активи резидентів за кордоном, що дозволяє більш ефективно виявляти випадки ухилення від оподаткування [3]. Отримані в рамках міжнародного обміну дані можуть використовуватися для проведення аналітичних досліджень та оцінки податкових ризиків. Це створює додаткові можливості для прогнозування надходжень до бюджету та підвищення ефективності податкової політики.

Суттєву роль у цифровій трансформації податкової системи відіграє розвиток електронних сервісів для платників податків. Зокрема, розширюється функціональність Електронного кабінету платника, що дозволяє подавати звітність, отримувати інформацію про податкові зобов'язання та взаємодіяти з податковими органами в онлайн-режимі. Використання таких сервісів сприяє підвищенню рівня добровільного виконання податкових зобов'язань.

Накопичення цифрових даних у процесі використання електронних сервісів створює додаткові можливості для проведення економічного аналізу. Застосування сучасних інформаційних технологій дозволяє не лише контролювати процес сплати податків, але й прогнозувати майбутні надходження до бюджету [5].

Таким чином, цифрові технології відіграють ключову роль у модернізації податкової системи України. Використання інформаційно-комунікаційних систем, технологій аналізу великих даних, електронного аудиту та міжнародного обміну податковою інформацією сприяє підвищенню ефективності податкового адміністрування. У результаті створюються умови для більш точного аналізу та прогнозування податкових надходжень, що є важливим фактором стабільності державних фінансів та економічного розвитку країни.

1. Національна стратегія доходів до 2030 року: податкові реформи та цифровізація/ДПС України. URL: <https://cv.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/946166.html>
2. Податкове адміністрування в Національній стратегії доходів України до 2030 року/ДПС України. URL: <https://rv.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/870666.html>
3. ДПС: ключові результати виконання Національної стратегії доходів у 2024 році/ ДПС України. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist/-natsionalna-strategiya-dohodiv/878316.html>
4. Цифровізація, прозорість і підтримка бізнесу: податкова реформа 2025 / ДПС України. URL: <https://tr.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/936941.html>
5. Хилько І.І., Гребенюк І.В. Використання сучасних інформаційних технологій та штучного інтелекту для прогнозування економічних показників. *Нові інформаційні технології управління бізнесом* : збірник тез IX Всеукр. наук.-практ. конф. Київ : Спілка автоматизаторів бізнесу, 2026. С. 280-282. URL : https://unionba.com.ua/storage/content/osvita/zbirnyk_tez_npk_2026.pdf





МІТІНА ТЕТЯНА, здобувач третього (освітньо-наукового рівня)

Науковий керівник – **БАЗЕЦЬКА ГАННА**, к.е.н., доцент

доцент кафедри Економіки та маркетингу

Харківський національний університет міського господарства імені
О.М.Бекетова, м. Харків

АЛГОРИТМІЗОВАНА МОДЕЛЬ КОГНІТИВНО-ЕМОЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ У ПРИЙНЯТТІ ЕКОНОМІЧНИХ РІШЕНЬ НА ОСНОВІ НЕЙРОЕКОНОМІЧНИХ МАРКЕРІВ

У сучасній економіці, що функціонує в умовах перманентної нестабільності, цифрової турбулентності та поведінкової асиметрії суб'єктів, проблема підвищення якості управлінських рішень набуває системного характеру. Традиційні підходи до оцінювання рішень, зосереджені на аналізі кінцевого результату або відповідності формальним процедурним етапам, не дозволяють повною мірою врахувати внутрішні когнітивні та емоційні механізми, що визначають сам процес вибору. Сучасні дослідження у сфері оцінювання управлінських рішень підкреслюють необхідність переходу від постфактум-аналізу до процесної моделі, яка враховує структурні характеристики формування альтернатив та їх обґрунтування [1]. Водночас методологія розробки управлінських рішень передбачає чітку послідовність етапів – ідентифікацію проблеми, визначення цілей, формування альтернатив, оцінювання та вибір – що створює передумови для алгоритмізації, однак не враховує поведінкових детермінант суб'єкта вибору [2]. Цифровізація управління посилює складність інформаційного середовища, збільшує швидкість обробки даних, але одночасно підвищує когнітивне навантаження та ризик помилкових інтерпретацій [3]. Поведінкова економіка доводить, що емоційний інтелект та здатність до регуляції афективних станів є критичними для стабільності економічного вибору [4], а вплив страху, радості, відрази та соціальних емоцій здатен системно зміщувати оцінку ризику та очікуваної корисності [5]. У зв'язку з цим виникає потреба побудови інтегрованої алгоритмізованої моделі когнітивно-емоційної взаємодії, що базується на нейроекономічних маркерах і дозволяє формалізувати якість прийняття економічних рішень.

Запропонована модель ґрунтується на припущенні, що раціональність економічного рішення є функцією взаємодії трьох блоків: когнітивного, емоційного та контекстного. Інтегральний показник якості рішення визначається як імовірність досягнення цільових параметрів за умов заданих обмежень і позначається через $R \in (0;1)$. Для забезпечення інтерпретації як імовірності використовується логістичне перетворення латентного потенціалу раціональності η :

$$R = \frac{e^{\eta}}{1 + e^{\eta}}$$

де латентна змінна η визначається як:





$$\eta = \beta_0 + \beta_C C + \beta_E E + \beta_{CE} (C * E) - \beta_D D - \beta_B (C - E)^2$$

У моделі β_0 відображає базовий організаційний рівень аналітичної культури та процедурної зрілості; C – когнітивний індекс; E – індекс емоційної регуляції; D – індекс складності кризового середовища; $(C - E)^2$ – показник дисбалансу між когнітивною та емоційною складовими. Коефіцієнти $\beta_C, \beta_E, \beta_{CE}, \beta_D, \beta_B$ є параметрами чутливості моделі та підлягають емпіричному калібруванню.

Когнітивний індекс $C \in [0;1]$ визначається як агрегована оцінка нейрокогнітивних маркерів, що характеризують здатність суб'єкта до аналітичної обробки інформації, побудови альтернатив та контролю викривлень. Формально він розраховується як:

$$C = \sum_{i=1}^n w_i c_i$$
$$\sum_{i=1}^n w_i = 1$$

де $c_i \in [0;1]$ – нормовані когнітивні маркери, w_i – їх ваги. До складу c_i включаються: індекс робочої пам'яті (за нейропсихологічними тестами), індекс когнітивної гнучкості, показник швидкості обробки інформації, коефіцієнт сценарної варіативності (кількість якісно відмінних альтернатив), інверсійний показник когнітивних викривлень. Нормування здійснюється шляхом лінійного масштабування до інтервалу $[0;1]$.

Емоційний індекс $E \in [0;1]$ відображає рівень регуляції афективних станів та базується на нейромаркерах, пов'язаних із реактивністю лімбічної системи та префронтальною модуляцією. Формально:

$$E = \sum_{j=1}^m v_j e_j$$
$$\sum_{j=1}^m v_j = 1$$

де $e_j \in [0;1]$ – нормовані емоційні маркери, v_j – ваги. До них відносяться: індекс стрес-резистентності (варіабельність серцевого ритму), інверсійний індекс імпульсивності, показник емоційної стабільності, коефіцієнт адекватності ризик-профілю, індекс автономності під соціальним тиском. Високі значення E означає здатність підтримувати когнітивну процедуру вибору без її деформації під впливом афекту.





Контекстний індекс $D \in [0;1]$ характеризує інтенсивність кризового тиску та інформаційної складності середовища і визначається як:

$$E = \sum_{k=1}^p u_k d_k$$
$$\sum_{k=1}^p u_k = 1$$

де $d_k \in [0;1]$ – нормовані показники волатильності ринку, часових обмежень, інформаційної асиметрії та інституційної нестабільності, u_k – ваги. Зростання D зменшує латентний потенціал раціональності.

Член $(C - E)^2$ у моделі відображає втрату якості рішення за умов дисбалансу: надмірна раціоналізація без емоційної регуляції або, навпаки, домінування афекту без когнітивного контролю призводить до зниження стійкості вибору. Синергічний компонент $(C * E)$ фіксує ефект узгодженої взаємодії аналітичної та емоційної систем.

Таким чином, алгоритмізація моделі передбачає послідовність: збір нейромаркерів → нормування показників → обчислення індексів C , E , D → визначення латентного потенціалу η → розрахунок інтегральної імовірності якості рішення R . Отримане значення може використовуватися як діагностичний показник управлінської спроможності та інструмент цифрового моніторингу. Запропонована алгоритмізована модель когнітивно-емоційної взаємодії інтегрує нейроекономічні маркери у формалізовану систему оцінювання якості економічних рішень. Використання логістичної функції забезпечує інтерпретацію показника як імовірності раціонального вибору. Модель дозволяє кількісно врахувати синергію когнітивних і емоційних процесів та їх дисбаланс, а також вплив кризового середовища. Практичне застосування можливе у системах стратегічного аналізу та цифрового управління для прогнозування ризику помилкових управлінських рішень.

1. Мельник А., Винокуров Р. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-166>
2. Овдіюк О. М. Методологічні основи розробки основних етапів управлінських рішень в підприємницьких структурах. *Ефективна економіка*. 2019. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.8.34>
3. Гринчак Н. А., Горобець О. О. Вплив цифровізації на процес прийняття управлінських рішень у міжнародному бізнесі. *Статистика України*. 2024. № 2. С. 108 – 115. DOI: 10.31767/su.2(105)2024.02.10
4. Кузнецова К. О., Чернуша О. С. Емоційний інтелект в поведінковій економіці. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 26. С. 14 – 17. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.287403>
5. Зайченко А. В. Емоційний вплив на економічні рішення: роль страху, радості, відрази та соціальних емоцій. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-99>





МУЗИЧЕНКО ВІКТОРІЯ, здобувач третього (освітньо-наукового рівня)

Науковий керівник – **БАЗЕЦЬКА ГАННА**, к.е.н., доцент

доцент кафедри Економіки та маркетингу

Харківський національний університет міського господарства імені
О.М.Бекетова, м. Харків

ІНТЕГРАЛЬНА МОДЕЛЬ ПРОГНОЗУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІЙ ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ ЦИФРОВОЇ АНАЛІТИКИ ТА ЕЛЕМЕНТІВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Фінансова стійкість територій в умовах невизначеності розглядається як динамічна характеристика здатності місцевих фінансових систем забезпечувати збалансованість доходів і видатків, підтримувати інвестиційну активність, контролювати ризики та зберігати платоспроможність у середньостроковій перспективі. Сучасна парадигма фінансової стратегії акцентує на необхідності адаптивності, ризик-орієнтованості та інтеграції цифрових інструментів у процес стратегічного управління [1]. Цифрова трансформація фінансової архітектури територій змінює механізми формування доходів, управління витратами та комунікації між суб'єктами фінансової системи, що створює можливість переходу від ретроспективного аналізу до прогнозування на основі великих масивів даних [2]. Розвиток інноваційних фінансових технологій забезпечує інтеграцію транзакційних, бюджетних і податкових потоків у цифрове середовище, формуючи нову інформаційну базу для аналітики [3]. Водночас управління бюджетними ризиками в умовах цифрової трансформації потребує використання алгоритмічних інструментів для раннього виявлення дисбалансів і моделювання сценаріїв розвитку [4]. Методологічну основу побудови такої системи становить економіко-математичне моделювання стратегічних процесів, що доповнюється інструментами машинного навчання та інтелектуальної обробки даних [5].

Запропонована інтегральна модель прогнозування фінансової стійкості територій має багаторівневу архітектуру і складається з трьох взаємопов'язаних компонентів: цифрової аналітичної платформи збору та обробки даних, модуля формування ознак (feature engineering) та інтелектуального прогнозного ядра на основі алгоритмів штучного інтелекту. Цільовим результатом моделі є прогнозне значення показника фінансової стійкості території на період $t+1$, яке формується не як проста сума індикаторів, а як результат машинного навчання на основі комплексного набору фінансово-економічних ознак.

На першому рівні формується цифрова аналітична база даних, яка інтегрує: бюджетні транзакції в режимі реального часу, дані про податкові надходження, інформацію про міжбюджетні трансфери, показники боргового навантаження, дані фінансових технологічних сервісів, статистику інвестиційної активності, макроекономічні та регіональні індикатори. Дані проходять етап очищення, нормалізації та синхронізації за часовими інтервалами. Для кожного періоду t формується масив первинних показників





$$X(t) = \{x_1(t), x_2(t), \dots, x_n(t)\}.$$

На другому рівні здійснюється автоматичне формування ознак. Первинні показники трансформуються у похідні характеристики, які краще відображають тенденції та ризики. До таких ознак належать темпи зростання доходів, коефіцієнт бюджетної автономії, індекс ліквідності бюджету, співвідношення капітальних і поточних видатків, показники волатильності доходної бази, індекс цифрової активності фінансових операцій, коефіцієнт концентрації джерел доходів, темпи зростання інвестицій на душу населення. Формально набір ознак позначається як $F(t) = \varphi(X(t))$, де φ – функція автоматизованої трансформації даних, що може включати нормування, стандартизацію, лагові перетворення та обчислення ковзних середніх.

Третій рівень становить прогнозне ядро моделі. Інтегральний прогноз фінансової стійкості визначається як результат функції машинного навчання:

$$\widehat{FSI}(t+1) = ML(F(t)).$$

Функція ML реалізується через ансамблеві алгоритми (Random Forest або Gradient Boosting), які дозволяють врахувати нелінійні залежності між ознаками та мінімізувати похибку прогнозу. Для задач часової динаміки може додатково застосовуватися рекурентна нейронна мережа типу LSTM, що враховує послідовність змін показників. Навчання моделі здійснюється на історичних даних із мінімізацією функції втрат:

$$Loss = \left(\frac{1}{N}\right) \sum_{i=1}^n (FSI_{fact}^i - \widehat{FSI}_{pred}^i)^2$$

де FSI_{fact} – фактичний рівень фінансової стійкості, $\widehat{FSI}_{pred}$ – прогнозне значення, N – кількість спостережень.

Окремим елементом моделі є модуль виявлення аномалій, який реалізується через алгоритм Isolation Forest. Його призначення полягає у фіксації нетипових відхилень у бюджетних потоках або доходній структурі, що можуть сигналізувати про приховані ризики. У разі виявлення аномалії система коригує вагу відповідних ознак у прогнозі, підвищуючи чутливість до потенційної втрати стійкості.

Інтегральний показник фінансової стійкості формується як нормалізований результат моделі машинного навчання у межах від 0 до 1, де 0 відповідає високій імовірності фінансової нестабільності, а 1 – високій імовірності збереження збалансованого розвитку. Додатково модель формує розподіл ймовірностей за сценаріями: стабільний розвиток, помірний ризик, кризовий сценарій. Це забезпечує перехід від точкової оцінки до сценарного прогнозування.

Особливістю інтегральної моделі є її адаптивність. Після отримання нових даних модель проходить процедуру перенавчання, що дозволяє враховувати структурні зміни фінансової системи території. Таким чином, цифрова





аналітика забезпечує безперервне оновлення інформаційної бази, а штучний інтелект – автоматичне коригування прогностичної функції без необхідності ручного перегляду ваг чи формул.

Запропонований підхід забезпечує інтеграцію стратегічного фінансового управління, цифрової трансформації та інноваційних фінансових технологій у єдину систему прогнозування, що дозволяє перейти від фрагментарного аналізу окремих бюджетних показників до комплексного оцінювання траєкторії розвитку території. Його застосування створює можливість формування проактивної фінансової політики, коли управлінські рішення приймаються не постфактум на основі звітності, а на основі прогностичних сигналів імовірного характеру. Інтеграція цифрової аналітики дає змогу використовувати великі масиви структурованих і неструктурованих даних, синхронізувати їх у режимі реального часу та мінімізувати інформаційні лаги між виникненням фінансового дисбалансу та управлінською реакцією. Застосування алгоритмів штучного інтелекту підвищує точність прогнозування, оскільки дозволяє враховувати нелінійні взаємозв'язки між показниками, виявляти приховані закономірності та автоматично адаптувати модель до змін середовища. Водночас можливість формування сценарного розподілу ймовірностей забезпечує управлінців інструментом оцінювання альтернативних фінансових стратегій і вибору оптимальної конфігурації ресурсного забезпечення. Практична цінність моделі полягає у здатності функціонувати як елемент цифрової панелі моніторингу, інтегрованої в систему стратегічного планування території, що дозволяє здійснювати безперервну оцінку ризиків, своєчасно коригувати бюджетну політику та підвищувати стійкість до зовнішніх шоків. Таким чином, використання цифрової аналітики та елементів штучного інтелекту в інтегральній моделі прогнозування фінансової стійкості територій виступає не лише інструментом аналітичної підтримки, а й механізмом формування більш гнучкої, адаптивної та довгостроково збалансованої фінансової стратегії розвитку.

1. Журавльова І. Парадигма фінансової стратегії в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-137>
2. Житар М. Вплив цифрової трансформації на економічний механізм підприємств та їх комунікаційні стратегії як невід'ємної складової сучасної фінансової архітектури. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-84>
3. Богач Ю., Богач О. Аспекти розвитку інноваційних фінансових технологій в Україні. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 340(2). С. 434-440. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-68>
4. Соломатіна Т. Інноваційні підходи до управління бюджетними ризиками в умовах цифрової трансформації фінансової системи. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-81>
5. Prykhodko D., Oksenchuk R., Ananko Y., Bidenko D. Mathematical and economic modeling of stages, business processes, and decision-making mechanisms for strategic changes in stakeholder companies of the construction industry. *Ways to Improve Construction Efficiency*. 2024. Vol. 2 (53). P. 256–275. DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53\(2\).256-275](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53(2).256-275)





НОЖЕНКО БОГДАН, здобувач третього (освітньо-наукового рівня)
Науковий керівник – **СОБОЛЄВА ГАННА**, к.е.н., доцент
доцент кафедри Економіки та маркетингу
Харківський національний університет міського господарства імені
О.М.Бекетова, м. Харків

СЦЕНАРНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ЗМІНИ ІНДЕКСУ АДАПТИВНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕГІОНІВ ЗА УМОВ ЕКОНОМІЧНИХ, ЕНЕРГЕТИЧНИХ ТА СОЦІАЛЬНО- ДЕМОГРАФІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

В умовах структурних трансформацій економіки, енергетичних дисбалансів та соціально-демографічних зрушень регіональні системи функціонують як складні динамічні утворення з високим рівнем внутрішньої взаємозалежності. Традиційні підходи до оцінювання конкурентоспроможності, що базуються на агрегуванні статистичних показників, не дозволяють повною мірою врахувати ефект поширення шоків між підсистемами регіону та механізми їх компенсації. У цьому контексті доцільним є застосування сценарного моделювання адаптивної конкурентоспроможності регіонів на основі мережевої динамічної моделі, яка відображає структурні взаємозв'язки між ключовими підсистемами та дозволяє прогнозувати їх еволюцію під впливом економічних, енергетичних і соціальних трансформацій.

Методологічні засади адаптивного сценарного підходу до стратегічного розвитку систем в умовах турбулентності обґрунтовано у дослідженні Д. Козловського, А. Олішевської [1], де підкреслюється необхідність врахування множинності варіантів розвитку та чутливості системи до зовнішніх впливів. Перенесення цієї логіки на регіональний рівень передбачає інтерпретацію регіону як відкритої соціально-економічної системи, стан якої визначається взаємодією кількох функціональних блоків. Сценарна модель у такому випадку має не просто варіювати значення показників, а відображати структурні зміни в системі зв'язків між ними.

Регіон доцільно описувати у вигляді вектора стану:

$$X(t) = \{E(t), En(t), S(t), I(t)\}$$

де $E(t)$ – економічна підсистема (виробництво, інвестиції, інновації), $En(t)$ – енергетична підсистема (енергетична забезпеченість, частка відновлюваних джерел, енергоефективність), $S(t)$ – соціально-демографічна складова (зайнятість, міграційні процеси, людський капітал), $I(t)$ – інституційна та управлінська компонента.

Адаптивна конкурентоспроможність регіону визначається як функція їх взаємодії:

$$ACI(t) = F(E(t), En(t), S(t), I(t))$$

На відміну від адитивних моделей, запропонований підхід базується на мережевому представленні регіональної системи. Відповідно до підходів до моделювання розвитку територіальних систем, обґрунтованих Р. Бігуном, В.





Литвином [4], регіон може бути представлений у вигляді орієнтованого графа $G = (V, A)$, де множина вершин V відповідає підсистемам регіону, а матриця суміжності $A = [a_{ij}]$ відображає силу впливу i -ї підсистеми на j -ту. Матрична форма взаємозв'язків дозволяє формалізувати механізм поширення структурних змін:

$$X(t + 1) = A * X(t) + U(t)$$

де $U(t)$ – вектор зовнішніх збурень (економічний спад, енергетичні обмеження, демографічні зміни).

Таким чином, сценарне моделювання полягає у варіації параметрів $U(t)$ та елементів матриці A , що дозволяє оцінити траєкторію розвитку регіональної системи в часі.

Особливості сценарного моделювання регіонального розвитку, з урахуванням структурної перебудови та кластерної організації економіки, розглядаються А. В. Артеменком [2], який наголошує на важливості врахування внутрішньорегіональних зв'язків та мультиплікативних ефектів. У межах запропонованої моделі це означає, що зміна параметрів однієї підсистеми (наприклад, інвестиційної активності) може спричиняти непрямий вплив на інші підсистеми через механізм мережевої взаємодії. Зменшення енергетичної стабільності, наприклад, через зростання цін на енергоносії, може призвести до зниження виробничої активності, що своєю чергою вплине на зайнятість та доходи населення. Такий каскадний ефект фіксується через множення вектора стану на матрицю взаємозв'язків, що дозволяє кількісно оцінити масштаб вторинних наслідків.

Просторовий вимір сценарного аналізу, обґрунтований у дослідженні В. Микитенка, Д. Микитенка, М. Чупріної [3], передбачає врахування міжрегіональних потоків ресурсів та факторів розвитку. У мережевій моделі це може бути реалізовано через розширення вектора стану та матриці взаємозв'язків з урахуванням зовнішніх вузлів, що представляють сусідні регіони або макрорегіональні зони. Такий підхід дозволяє моделювати ефект просторової дифузії шоків та визначати регіони-донори і регіони-реципієнти впливу. Відтак адаптивна конкурентоспроможність стає характеристикою не лише внутрішньої стійкості, а й здатності інтегруватися у ширші економічні мережі.

Сценарна модель передбачає формування декількох типових сценаріїв. У трансформаційному сценарії параметри $U(t)$ мають позитивні значення для інвестиційних та інноваційних компонентів, а елементи матриці A відображають посилення взаємодії між економічною та енергетичною підсистемами за рахунок розвитку «зеленої» енергетики. У кризовому сценарії $U(t)$ містить негативні імпульси, що відображають падіння виробництва або демографічні втрати. Динаміка системи у цьому випадку дозволяє визначити швидкість відхилення від рівноважного стану та масштаби втрат адаптивної





конкурентоспроможності.

Оцінювання стійкості регіональної системи здійснюється через аналіз норми відхилення вектора стану до та після шоку:

$$Res = \frac{\|X(t_{post}) - X(t_{shok})\|}{\|X(t_{shok}) - X(t_{pre})\|}$$

де t_{post} – момент часу після фази адаптації системи; t_{shok} – момент реалізації шокowego впливу; t_{pre} – момент часу до настання структурного шоку.

Чим менше значення показника, тим вищою є здатність регіону до відновлення. Таким чином, адаптивна конкурентоспроможність інтерпретується як функція не лише поточного рівня розвитку, а й швидкості повернення системи до стійкого стану після негативного впливу.

Практичне значення запропонованої моделі полягає у можливості використання її як інструменту стратегічного регіонального планування. На основі аналізу матриці взаємозв'язків визначаються критичні вузли системи – підсистеми, зміна яких має найбільший вплив на загальний стан регіону. Це дозволяє концентрувати управлінські ресурси на тих напрямках, які забезпечують максимальний мультиплікативний ефект. Наприклад, інвестиції в модернізацію енергетичної інфраструктури можуть одночасно підвищити виробничу стабільність, стимулювати інновації та зменшити соціальні ризики, що в мережевій моделі відображається через підвищення відповідних коефіцієнтів взаємодії.

Таким чином, сценарне моделювання зміни адаптивної конкурентоспроможності регіонів на основі мережевої динамічної моделі дозволяє перейти від статичної оцінки індексу до аналізу траєкторій розвитку регіональної системи. Формалізація взаємозв'язків між підсистемами через матричне подання, моделювання структурних шоків та оцінювання резильєнтності створюють підґрунтя для використання інформаційних технологій і алгоритмічних методів у стратегічному управлінні регіональним розвитком. Це забезпечує науково обґрунтовану основу для формування довгострокової політики підвищення адаптивної конкурентоспроможності в умовах структурних трансформацій.

1. Козловський Д., Олішевська А. Моделювання адаптивних сценаріїв до формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності аграрного сектору України в умовах глобальної турбулентності. *DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT*. 2025. № 11 (6). С. 42 – 49. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(6\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(6))

2. Артеменко А. В. Особливості сценарного моделювання регіонального розвитку кластерних структур. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2025. № 81. С. 115 – 120. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-81-16>

3. Микитенко В., Микитенко Д., Чупріна М. Сценарне моделювання просторового відновлення макрорегіональних зон України: соціо-еколого-економічні пріоритети реконструкції. *Демографія та соціальна економіка*. 2025. № 1 (59). С. 109 – 132. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2025.01.109>

4. Бігун Р., Литвин В. Моделювання процесі розвитку територіальних громад. *INFORMATION SYSTEMS AND NETWORKS*. 2022. № 11. С. 173 – 186. DOI: <https://doi.org/10.23939/sisn2022.11.173>





ПРОКОПОВИЧ СВІТЛАНА, к.е.н, доцент кафедри ЕКСА

КУЗНЄЦОВА НАДІЯ, здобувачка вищої освіти

Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, м. Харків

СЕГМЕНТАЦІЯ РИНКІВ ЗА РІВНЕМ ДОСТУПНОСТІ ЖИТЛА В МІСТАХ ЄС ТА УКРАЇНИ

***Анотація.** У дослідженні було розроблено модель кластерного аналізу ринків житлової нерухомості в окремих містах ЄС та України. Отримані результати можуть бути використані для порівняльного аналізу локальних ринків житлової нерухомості, а також для подальших досліджень процесів розвитку ринку нерухомості в умовах економічної невизначеності.*

***Ключові слова:** нерухомість, кластер, модель, ЄС, Україна.*

***Keywords:** real estate, cluster, model, EU, Ukraine.*

Нерухомість – це майно, яке належить юридичній або фізичній особі, яке не можна перемістити без певних витрат або збитків.

Житлова нерухомість призначена для проживання і включає квартири, кімнати, дачні будинки та багатоповерхові будинки. Нежитлова нерухомість, навпаки, використовується для будь-яких цілей, крім проживання. До цього типу належать комерційні, промислові, адміністративні об'єкти та інфраструктура [1].

Починаючи з 2022 року на ринку нерухомості України спостерігається суттєва його трансформація, спричинена війною з РФ, зміною структури попиту та міграцією населення.

У ЄС простежується тренд на зростання цін на купівлю та оренду житла, що часто перевищує темпи зростання доходів населення, що призводить до зниження доступності житла, особливо для молоді. Але ринок ЄС великий і ці тренди мають чітку регіональну неоднорідність, коли в частині країн спостерігається стрімке зростання цін, а в інших навпаки – стабілізація, а іноді зниження [2].

Питаннями ринку нерухомості займається чимало українських та зарубіжних вчених, серед них: Danich V., Starchak I., Гудзь П.В., Шарова С.В., Usman H., Lizam M., Kobylińska K., Cellmer R та інші.

Метою роботи є проведення сегментації ринків житлової нерухомості.

Проаналізувавши статистичні дані щодо міграції громадян до країн Європейського Союзу після 2022 року [3], можемо сказати, що станом на січень 2026 року приблизно 4,37 млн біженців з України отримали тимчасовий статус у країнах, що входять до Європейської Унії.

На основі цих статистичних даних було здійснено ранжування країн ЄС за кількістю українських біженців. У результаті для подальшого аналізу було відібрано чотири країни, що прийняли найбільшу кількість українців: Німеччина (1,26 млн осіб), Польща (966 тис. осіб), Чехія (397 тис. осіб) та Іспанія (257 тис. осіб). Саме ці країни характеризуються значною





концентрацією українського населення, що потенційно впливає на попит на житлову нерухомість та динаміку локальних ринків.

Наступним кроком дослідження був відбір міст у кожній із зазначених країн. Для цього було проаналізовано відкриті джерела та аналітичні матеріали щодо територіального розміщення українських мігрантів. До вибірки включено міста, в яких проживає значна кількість українців або які є найбільшими економічними та міграційними центрами відповідних країн. У результаті сформовано сукупність міст для подальшої кластеризації, зокрема: Дюссельдорф, Мюнхен, Гамбург (Німеччина); Варшава, Вроцлав, Краків, Гданськ (Польща); Прага, Брно, Острава (Чехія); Мадрид, Валенсія, Аліканте (Іспанія). Крім того, для порівняльного аналізу до дослідження включено міста України Київ та Львів.

Для проведення кластерного аналізу важливим етапом є вибір показників, які найбільш повно відображають особливості функціонування локальних ринків житлової нерухомості. У даному дослідженні для групування міст було використано два узагальнюючі показники доступності житла. Price to Income Ratio та Price to Rent Ratio (Outside of Centre). Вибір саме цих індикаторів зумовлений тим, що вони широко застосовуються у міжнародній практиці аналізу ринків нерухомості та дозволяють оцінити співвідношення вартості житла з економічними можливостями населення.

Далі було проведено стандартизацію даних, для коректних результатів.

Для групування міст будемо використовувати два популярних методи кластерного аналізу – Уорда та k-середніх [4]. Міра відстані – евклідова.

На рис. 1 наведено результати поділу міст на групи за методом Уорда.

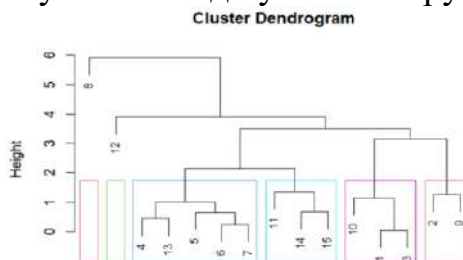


Рис. 1. Результати кластерного аналізу. Метод Уорда

Отже, отримали 6 кластерів.

Як відомо, для реалізації методу k-середніх спочатку маємо вказати кількість кластерів. Тому спочатку перевіримо автоматично оптимальну кількість кластерів.

Перевірка силуетним методом показала, що найкращий поділ на 6 груп. Автоматичний пошук оптимального числа кластерів з 24-ох методів показав, що більшість алгоритмів (9 з 24) вказали на те, що дані найкраще розділяються на 2 кластери.

Проводимо групування за методом k-середніх задаючи спочатку 6, а потім 2 кластери.





На рис. 2 наведено результати поділу міст на групи за методом к-середніх при заданих 6-ти кластерах.

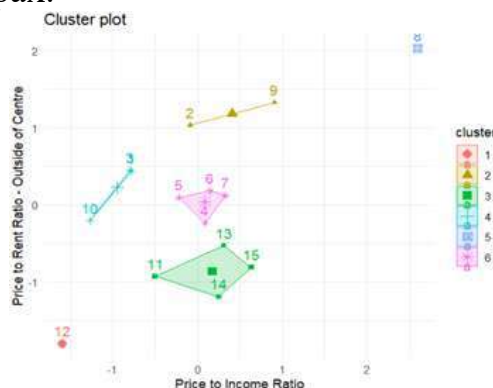


Рис. 2. Результати кластерного аналізу. Метод к-середніх, 6-ть кластерів

Бачимо, що групи за цим методом дещо відрізняються від метода Уорда.

Поділ на 2 кластери за методом к-середніх розділив міста таким чином: Дюссельдорф, Мюнхен, Гамбург, Вроцлав, Краків, Гданськ, Прага, Брно увійшли до 1-го кластеру, інші міста – до 2-го.

Для загального порівняння ринків можемо використовувати і 2 кластери, але для більш детального аналізу краще використовувати більш детальний поділ на 6 кластерів.

Останнє маємо визначити який з методів краще поділив дані на 6 кластерів. Використовуємо порівняння сум дисперсій 1,15 метод к-середніх проти 1,26 методу Уорда. Так як сума дисперсій за методом к-середніх є меншою, то саме цей розподіл використовуємо.

Отже, перший кластер представлений містом Прага, яке характеризується найвищими значеннями обох показників серед досліджуваних міст, що свідчить про значно нижчу доступність житла та відносно високу вартість придбання нерухомості порівняно з доходами населення та орендними ставками. Другий кластер утворює Аліканте, для якого характерні найнижчі значення обраних індикаторів, що вказує на відносно високий рівень доступності житла та більш збалансоване співвідношення між купівлею і орендою. До третього кластера увійшли Мюнхен та Брно, які мають порівняно високі значення обох показників, що свідчить про значне навантаження на домогосподарства при придбанні житла. Четвертий кластер сформували польські міста Варшава, Вроцлав, Краків та Гданськ, для яких характерні подібні середні значення досліджуваних індикаторів, що відображає відносно схожі умови функціонування ринку житлової нерухомості в цих містах. До п'ятого кластера віднесено Дюссельдорф, Гамбург та Остраву, які характеризуються близькими показниками доступності житла та співвідношення вартості купівлі до оренди. Шостий кластер сформували Валенсія, Мадрид, Київ та Львів, для яких характерні помірні значення досліджуваних показників та відносно подібні характеристики ринку житла.

Отримані результати кластеризації свідчать про наявність суттєвої





неоднорідності між локальними ринками житлової нерухомості різних міст ЄС та України. Виокремлені кластери дозволили згрупувати міста з подібними характеристиками доступності житла та можуть бути використані для подальшого економічного аналізу й інтерпретації особливостей розвитку ринків нерухомості.

1. Bulgaria Street. Що таке нерухомість. Її різновиди та призначення. | *Bulgariastreet*. URL: <https://www.bulgariastreet.com.ua/shcho-take-neruhomist-yiyi-riznovidi-ta-priznachennya#> (дата звернення: 14.03.2026).
2. Yanatma S. House prices across Europe: which countries have the highest increases? *Euronews*. URL: <https://www.euronews.com/business/2025/10/07/house-prices-across-europe-which-countries-have-the-highest-increases> (дата звернення: 14.03.2026).
3. Beneficiaries of temporary protection at the end of the month by citizenship, age and sex - monthly data. *Eurostat*. URL: https://doi.org/10.2908/MIGR_ASYTPSM (дата звернення: 14.03.2026).
4. Бізнес-аналітика багатовимірних процесів : навчальний посібник / Т. С. Клебанова, Л. С. Гур'янова, Л. О. Чаговець та ін. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 272 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/22020> (дата звернення: 14.03.2026).





ПРОКОПОВИЧ СВІТЛАНА, к.е.н, доцент, доцент кафедри економічної кібернетики і системного аналізу

СТРИГУНЕНКО КАТЕРИНА, здобувачка вищої освіти

Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, м.Харків

МОДЕЛЮВАННЯ РЕПРЕЗЕНТАТИВНИХ КРАЇН НА ОСНОВІ БАГАТОВИМІРНОГО КЛАСТЕРНОГО АНАЛІЗУ ІНФЛЯЦІЇ В ЄС

В сучасному світі інфляція постає як одна з найактуальніших проблем економічного розвитку. Вона свідчить про порушення макроекономічної рівноваги та є яскравим проявом нестабільності в цій сфері. У економіках країн ЄС інфляція знизилася до близько 1,7-2%, що наближається до цільових показників Європейського центрального банку (далі – ЄЦБ) [1, 2]. Звісно, зростання цін залишається, але темпи його стали помірнішими. Також треба розуміти, що загальний тренд приховує регіональні різницю, так як менш економічно стабільні країни все ще долають наслідки економічних шоків, таких як ковід, торгові війни та звісно повномасштабне вторгнення в Україну. ЄЦБ підтверджує, що війна підвищила ціни на продукти харчування та енергоносії, особливо у країнах ЄС, що посилює тиск на споживчу інфляцію [3].

Суть даної роботи полягає у реалізації моделі вибору країн-репрезентантів для кожного кластеру. Використання методу «центру ваги» дозволяє математично обґрунтувати цей вибір [4], усередині кожної групи ми визначаємо об'єкт, чий показник інфляції найближчі до середньостатистичного центру (центроїду кластеру). Дані результати будуть корисні для подальших досліджень, замість того, щоб розглядати кожну країну окремо, можна сфокусуватися на дослідженні саме «типових» представників кожного кластеру. Такий підхід дозволяє будувати прогнози та розробляти рекомендації, які будуть актуальними для всієї групи країн зі схожим інфляційними процесами.

У цій роботі нами було розглянуто Harmonised Index of Consumer Prices (укр. – гармонізований індекс споживчих цін ()) у щорічному розрізі з 2016 по 2025 рік [5], базовим роком є 2015 рік, тобто $2015 = 100$. Цей індекс має єдиний стандарт і створений спеціально для порівняння інфляції у межах ЄС.

Спершу ми провели багатовимірний кластерний аналіз за результатами якого було виділено 5 груп країн ЄС, що характеризуються подібною динамікою цін (рис. 1). Результати аналізу підтверджують значну неоднорідність рівня інфляції в різних країнах ЄС, що особливо сильно проявилось у постковідний та воєнний періоди.

Зокрема, перший кластер (Австрія, Бельгія, Швеція) демонструє стійкість до цінових коливань, що свідчить про ефективність механізмів монетарного регулювання в цих країнах. На противагу йому, другий кластер (Польща, Болгарія, Румунія, Словаччина) характеризується найвищими темпами інфляційних процесів у 2022-2025 рр., що вказує на суттєву вразливість цих економік до зовнішніх шоків.



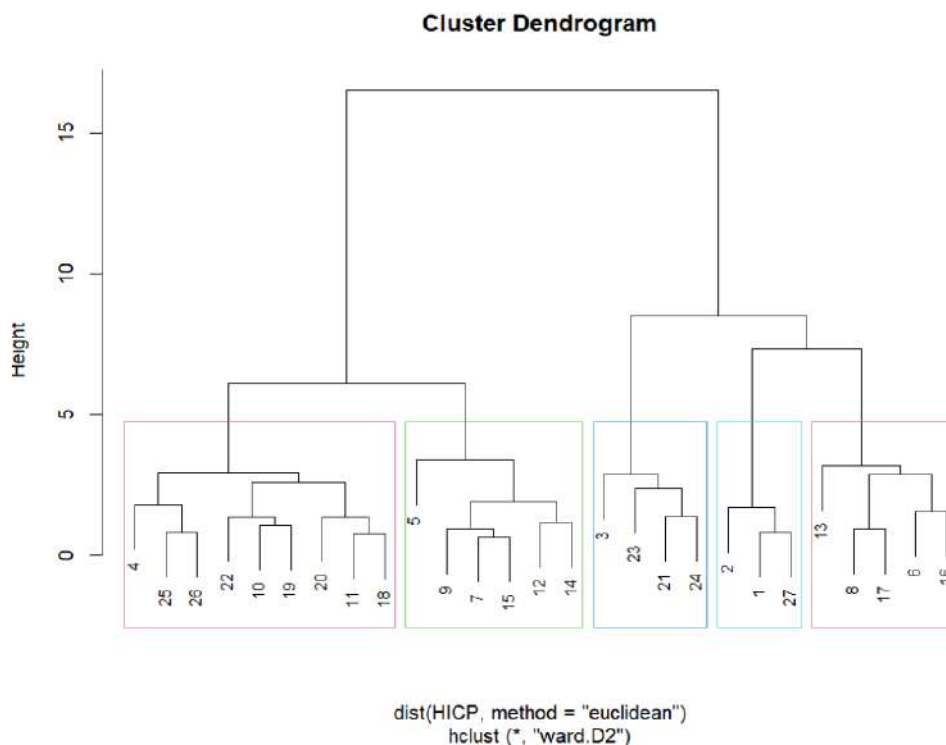


Рис. 1. Результати кластерного аналізу країн ЄС за показником НІСР у 2016-2025 рр

До третьої групи (Кіпр, Данія, Фінляндія, Греція, Ірландія, Італія) увійшли країни, де відзначається найбільш стримана та плавна інфляція. В той час як четвертий кластер (країни Балтії, Чехія, Угорщина) показали високу волатильність та різким сплеском у 2022-23 роках, що підкреслює їхню високу чутливість до енергетичних та логістичних криз. Усі інші країни сформували п'ятий кластер, для якого характерні помірні темпи зростання інфляції. Виходячи з цього, можна стверджувати, що основним критерієм диференціації країн стала їхня здатність протистояти глобальним інфляційним викликам останніх років, що безпосередньо визначає їх рівень макроекономічної стійкості.

На основі отриманого розподілу переходимо до реалізації моделі вибору репрезентантів за методом «центру ваги».

Нижче представлені матриці евклідових відстаней між країнами у кожній групі рис. 2.

Отже, за результатами розрахунків встановлено, що репрезентантом першого кластера є Австрія. Для другого кластера репрезентативною. У третьому кластері репрезентантом виступає Данія. Для четвертого кластера репрезентативною країною визначено Литву. Водночас у п'ятому кластері репрезентантом виступає Словенія.

Отримані результати можуть бути використані для подальшого узагальнення та моделювання інфляційних процесів у відповідних групах країн.





Case No.	Euclidean distances (Spreadsheet1)			
	Austria	Belgium	Sweden	СУМА
Austria	0,00	1,51	0,83	2,3425228
Belgium	1,51	0,00	1,53	3,041562
Sweden	0,83	1,53	0,00	2,3594988

Case No.	Euclidean distances (Spreadsheet1)			
	Poland	Bulgaria	Romania	СУМА
Poland	0,00	2,77	2,36	5,17203
Bulgaria	2,77	0,00	2,96	7,669095
Romania	2,36	2,96	0,00	7,292672
Slovakia	1,38	1,93	1,97	5,279404

	Euclidean distances (Spreadsheet1)						
Case No	Cyprus	Denmark	Finland	Greece	Ireland	Italy	CYMA
Cyprus	0.00	2.68	3.50	2.49	1.74	2.99	13.403439
Denmark	2.68	0.00	0.89	0.94	1.19	0.65	6.3473554
Finland	3.50	0.89	0.00	1.52	1.93	0.85	8.683483
Greece	2.49	0.94	1.52	0.00	1.17	1.17	7.2881057
Ireland	1.74	1.19	1.93	1.17	0.00	1.61	7.63698
Italy	2.99	0.65	0.85	1.17	1.61	0.00	7.2815139

	Euclidean distances (Spreadsheet1)					
Case No.	Hungary	Czechia	Estonia	Latvia	Lithuania	CYMA
Hungary	0,00	2,41	2,70	3,41	2,56	11,075286
Czechia	2,41	0,00	2,37	1,56	1,75	8,089771
Estonia	2,70	2,37	0,00	2,59	0,94	8,5968118
Latvia	3,41	1,56	2,59	0,00	2,13	9,684759
Lithuania	2,56	1,75	0,94	2,13	0,00	7,3726678

Case No	Euclidean distances (spreadsheet1)									
	Luxembourg	Malta	Netherlands	Croatia	Portugal	France	Germany	Slovenia	Spain	CVMA
Luxembourg	0,00	1,47	1,36	2,62	1,99	1,10	0,75	1,16	1,35	11,805931
Malta	1,47	0,00	2,15	3,19	1,33	1,06	1,28	1,84	2,00	14,334287
Netherlands	1,36	2,15	0,00	2,31	2,63	1,76	1,11	1,33	1,58	14,636438
Croatia	2,62	3,19	2,31	0,00	2,62	2,33	2,55	1,56	1,68	18,669376
Portugal	1,99	1,33	2,63	2,62	0,00	1,26	1,85	1,76	1,58	15,028447
France	1,10	1,06	1,76	2,33	1,26	0,00	1,16	1,03	1,11	10,833365
Germany	0,75	1,28	1,11	2,55	1,85	1,16	0,00	1,17	1,62	11,5156901
Slovenia	1,16	1,84	1,33	1,56	1,76	1,03	1,17	0,00	0,84	10,6968949
Spain	1,35	2,00	1,58	1,68	1,58	1,11	1,62	0,84	0,00	12,1659989

Рис. 2. Матриця евклідових відстаней між країнами у кожному кластері

1. Тіверіадська Л., Якименко А. Інфляційні процеси та їх соціально-економічні наслідки в Україні. URL: <https://pgasa.dp.ua/wp-content/uploads/2017/10/2-2.pdf> (дата звернення: 28.02.2026).
2. Euro area annual inflation down to 2.0%. Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-euro-indicators/w/2-07012026-ap> (дата звернення: 28.02.2026).
3. Bodnár K., Schuler T. The surge in euro area food inflation and the impact of the Russia-Ukraine war. European Central Bank. URL: https://www.ecb.europa.eu/press/economic-bulletin/focus/2022/html/ecb.ebbox202204_06~4e32074619.en.html (дата звернення: 21.03.2026).
4. Бізнес-аналітика багатовимірних процесів : навчальний посібник / Т. С. Клебанова, Л. С. Гур'янова, Л. О. Чаговець та ін. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 272 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/22020> (дата звернення: 21.03.2026).
5. HICP – annual data (average index and rate of change). Eurostat. URL: https://doi.org/10.2908/PRC_HICP_AIND (дата звернення: 21.03.2026)





РАЖИК ПАВЛО, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **ГВОЗДИЦЬКИЙ ВІТАЛІЙ**, к.е.н, доцент

ХНЕУ ім. Семе́на Кузне́ця, Харків

МОДЕЛІ АНАЛІЗУ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ БАНКУ

Сучасний банківський сектор функціонує в умовах перманентної макроекономічної нестабільності та стрімкої цифровізації фінансових послуг. У таких умовах забезпечення стабільності та прибутковості банківських установ вимагає переходу від ретроспективного аналізу до предиктивного управління. Традиційні методи фінансового аналізу, засновані виключно на коефіцієнтному підході, часто не здатні вловити складні, нелінійні зв'язки між зовнішніми шоками та внутрішніми показниками діяльності банку [1, с. 45]. Це зумовлює об'єктивну необхідність застосування сучасних економіко-математичних моделей для прогнозування показників ефективності.

Ефективність діяльності банку є багатовимірним концептом, який найчастіше квантифікується через показники рентабельності активів (ROA), рентабельності капіталу (ROE) та чистої процентної маржі (NIM). Дослідження свідчать, що на ці індикатори впливає складний комплекс ендогенних (якість активів, ліквідність, операційні витрати) та екзогенних (ВВП, інфляція, облікова ставка) факторів [2, с. 112].

Метою даного дослідження є розробка комплексної моделі аналізу та прогнозування показників ефективності банківського сектору з використанням методів машинного навчання, зокрема алгоритмів на основі дерев рішень.

Для побудови прогностичної моделі було сформовано масив панельних даних, що включає щоквартальну фінансову звітність групи системно важливих банків за період 2021–2025 років. Залежною змінною (цільовою функцією) у моделі виступає показник рентабельності капіталу (ROE). Для уникнення проблеми мультиколінеарності предикторів на етапі попередньої обробки даних було проведено кореляційний аналіз та застосовано метод головних компонент (PCA). Згідно з дослідженнями [3], такий підхід дозволяє знизити розмірність даних без суттєвої втрати інформативності.

Основне моделювання здійснювалося за допомогою ансамблевого алгоритму Random Forest (випадковий ліс). Вибір даного методу обґрунтовується його високою стійкістю до викидів у фінансових даних та здатністю виявляти приховані нелінійні залежності між макроекономічними індикаторами та банківськими ризиками [4]. Навчальна вибірка складала 80% від загального масиву даних, тестова – 20%.

У процесі побудови моделі було проаналізовано вагомість (Feature Importance) кожного з факторів, що впливають на формування показника ROE (рис. 1).



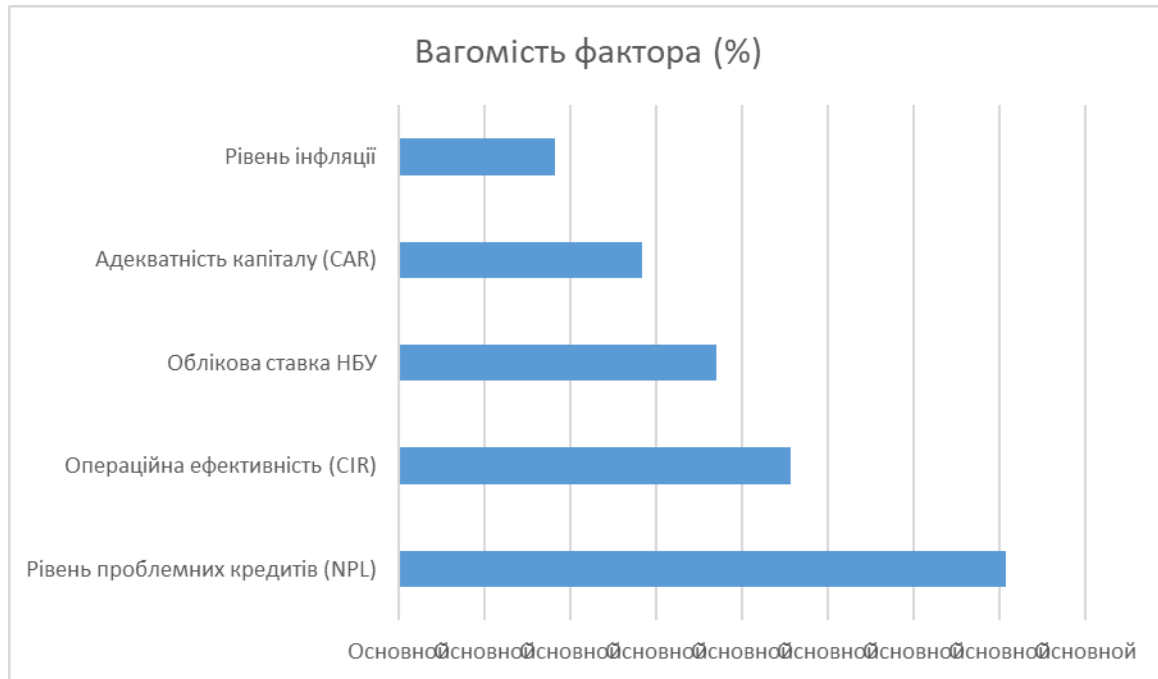


Рис. 1. Вагомість факторів впливу на показник рентабельності капіталу (ROE) за результатами моделювання Random Forest

Як видно з результатів аналізу, найбільший вплив на відхилення показника ROE має рівень проблемних кредитів (NPL), що формує кредитний ризик (вагомість фактора становить понад 35%). Другим за значимістю є показник операційної ефективності (CIR – Cost-to-Income Ratio). Макроекономічні фактори, зокрема облікова ставка, демонструють відкладений ефект і впливають на рентабельність із часовим лагом у 1-2 квартали [5].

Для оцінки якості побудованої прогнозної моделі використовувалися метрики RMSE (середньоквадратична похибка) та MAPE (середня абсолютна похибка у відсотках). На тестовій вибірці модель показала значення MAPE на рівні 7,2%, що свідчить про її високу точність та придатність для практичного застосування. Традиційні лінійні регресійні моделі на тих самих даних показали похибку понад 12,5%.

Отже, імплементація розробленої прогностичної моделі на базі алгоритму Random Forest у систему підтримки прийняття управлінських рішень банку дозволяє здійснювати високоточний предиктивний аналіз. Це дає змогу керівництву банку проактивно управляти структурою балансу, оптимізувати операційні витрати та мінімізувати вплив кредитних ризиків на фінансову ефективність установи в умовах нестабільності.

1. Коваленко В. В., Сергієнко О. А. Математичні моделі в управлінні фінансовою стійкістю банків. *Економіка та суспільство*. 2024. № 55. С. 41–49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-55-12>

2. Бізнес-аналітика багатовимірних процесів : навчальний посібник / Т. С. Клебанова, Л. С. Гур'янова, Л. О. Чаговець та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 272 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/22020>





3. Шабельник Т. В. Математичне моделювання соціально-економічних систем: навч. пос. Маріуполь : МДУ, 2019. 154 с.
4. Леонов С. В., Бойко А. О. Застосування методів машинного навчання для прогнозування банківських ризиків. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2025. Т. 1, № 51. С. 34–45. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i51.31215>
5. Основні показники діяльності банків України. Національний банк України: офіційний сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 23.03.2026).





СКОРОХОДОВ МИКИТА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЧАГОВЕЦЬ ЛЮБОВ**, к.е.н., доцент кафедри
економічної кібернетики і системного аналізу
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,
м. Харків

АНАЛІЗ КЛЮЧОВИХ ЧИННИКІВ СУЧАСНОГО ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ КРАЇН ЄС

Ефективний цифровий розвиток країн Європи нині є одним з ключових факторів їх стійкого економічного розвитку та збереження високого рівня конкурентоспроможності. На даний момент розроблено низку документів, які дозволяють оцінити сучасний стан цифрового розвитку. Серед них слід відмітити Програму «Відродження цифрових технологій» має вивести ЄС на новий рівень до 2030 року [2]. Крім того сформовано звіт Єврокомісії «Стан цифрового десятиліття 2025» [1], висновки якого дозволяють стверджувати про існування значного, але дуже нерівномірного прогресу країн за останні роки за ключовими показниками. Така асиметричність та нерівномірність розвитку залежить від кількох важливих, тісно пов'язаних індикаторів. Серед них можна вказати ефективність функціонування Інтернету і мереж, ступінь набуття загальних цифрових компетентностей населення, ефективність впровадження бізнесом нових технологій та цифровізації державних послуг і, звичайно, ефективність розробки та імплементації регулятивних правил цифровізації та цифрового розвитку.

Одним з ключових чинників цифрового розвитку слід вважати інфраструктуру зв'язку, яка водночас виступає базисом для створення ефективної системи управління цифровізацією країни. Якщо у домогосподарств і більшості промислових споживачів немає доступу до швидкого інтернету або швидкісного зв'язку 5G, то про впровадження систем підтримки прийняття рішень із застосуванням штучного інтелекту, розгортання хмари та впровадження нових технологій стає неможливим. За даними звіту 2025 року [1, 2] оптоволоконні канали зв'язку охоплюють 64–70 % споживачів ЄС. Але standalone 5G (повністю незалежна мережа) та edge-вузли, які дозволяють обробляти значно швидше дані розвиваються набагато повільніше, що не дозволяє в найближчій перспективі досягти цілі в 10 тисяч edge-нодів. Країни ЄС, такі як Данія, Фінляндія, Швеція, а також Іспанія сильно випереджають за темпами розвитку завдяки інвестиціям фондів відновлення після пандемії. Але у сільській місцевості розрив досі величезний.

Наступним чинником цифрового розвитку є рівень набуття фахівцями та звичайними користувачами фахових та загальних цифрових компетентностей. Лише трохи більше половини європейців (близько 55–56 %) мають хоча б базові цифрові навички, з цільовим значенням до 2030-го у 80 %. Щодо наявності IT-фахівців такий розрив є ще більшим: налічується усього близько 5 % від усіх працюючих, що суттєва гендерна асиметрія – жінок у галузі удвічі





менше. Через це бізнесу важко запускати нові проєкти, держава легко стає жертвою кібератак, а загальний прогрес сповільнюється. Країни, де є присутні такі програми навчання (масові курси в Данії, Естонії, Нідерландах), щороку додають кілька відсотків. А от Італія, Греція, Румунія чи Болгарія відстають саме через те, що системної освіти в цій сфері бракує – відстають на 20–30 пунктів від лідерів [2]. Істотним чинником стає імплементація хмарних рішень в бізнес-процеси від використання хмар до розробки власних агентів для роботи з великими даними. У країнах з високим соціально-економічним рівнем розвитку (Фінляндія, Німеччина) хмарні технології використовують понад 40 % фірм, AI-рішення – від 10 до 20 %. Найбільшу проблему становлять малі підприємства: лише 70–80 % з них на базовому рівні є дійсно цифровізовані. Ті країни, які надають гранти, податкові пільги для стартапів та спеціальні програми для малого бізнесу (як Mittelstand-Digital у Німеччині чи France 2030), рухаються вперед найшвидше.

Оцінюючи рівень цифровізації державних послуг, слід зазначити, що такі сервіси доступні на рівні 80–90 % у таких країнах, як Естонія, Данія, Фінляндія. Але значна частина держінфраструктури (30–40 %) використовує хмари неєвропейські; в країнах півдня ЄС користуються сервісами рідше (60–70 %). Де вдалося поєднати єдину ідентифікацію з відкритими даними, спостерігається економія до 1–3 % ВВП щороку. Посилення інвестицій та регулювання цього сектору відбувається через програми Digital Europe, Horizon Europe. Регуляції формують єдиний ринок, але збільшують рівень бюрократії. Послідовна політика та ефективна координація, як це можна спостерігати в Нідерландах, Естонії, Данії дозволяють виконувати рекомендації Єврокомісії. Тут постає питання забезпечення кібербезпеки. Так, національні центри в Німеччині чи Польщі дозволяють швидко реагувати на атаки.

Таким чином, аналіз означених чинників, які становлять інформаційний базис управління цифровим розвитком країни, дозволив встановити наявність асиметрії та значний розрив між цифровими лідерами – північними країнами та країнами на півдні і сході. Це дозволяє виокремити головні напрямки удосконалення процесів цифрового розвитку: залучення інвестицій в мережі, розвиток інституційної та цифрової підтримки бізнесу; ефективне використання ресурсів бізнесу, розвиток програм підтримки малих громад, власних технологій та адаптації найкращих практик через персональні рекомендації для кожної країни ЄС.

1. European Commission. State of the Digital Decade 2025 report. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/state-digital-decade-2025-report>
2. 2025 State of the Digital Decade package. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/2025-state-digital-decade-package>





ХАРКЕВИЧ ЮРІЙ, к.ф.-м.н.

Професор кафедри теорії функцій та методики навчання математики

КРОПИВА ВАЛЕНТИН, здобувач вищої освіти

Волинський національний університет ім. Лесі Українки, м. Луцьк

ЗАСТОСУВАННЯ СИМВОЛІКИ ЛАНДАУ В ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНОМУ МОДЕЛЮВАННІ

Вступ. У сучасних умовах розвитку економіки дедалі більшого значення набуває використання математичних методів для аналізу та прогнозування економічних процесів. Математичне моделювання дозволяє формалізувати складні взаємозв'язки між економічними показниками, однак такі моделі часто є громіздкими та містять значну кількість змінних і параметрів. У зв'язку з цим виникає потреба у застосуванні інструментів, що дають змогу спростити аналіз без суттєвої втрати точності. Одним із таких інструментів є символіка Ландау, яка використовується для опису асимптотичної поведінки функцій.

Основна частина. Символіка Ландау (O (велике) та o (мале)) – це математичний спосіб опису асимптотичної поведінки функцій, який використовується для порівняння швидкості їх зростання або спадання при прямуванні аргументу до нескінченності. В економіці використовується для аналізу складності алгоритмів, моделювання економічних процесів та оцінки швидкості зростання показників (витрат, прибутку, ВВП) при великих обсягах даних. Вона дозволяє спростити складні функції, фокусуючись лише на головному члені, що визначає поведінку системи.

Розглянемо використання символіки Ландау, а саме її застосування для аналізу складності економічних алгоритмів, аналізу асимптотичної поведінки функцій, макроекономічного моделювання та спрощення економіко-математичних моделей.

1. Аналіз складності економічних алгоритмів.

У сучасному економіко-математичному моделюванні значна увага приділяється алгоритмічним методам розв'язання оптимізаційних задач, таких як задачі лінійного та нелінійного програмування, моделі рівноваги, транспортні задачі тощо.

Асимптотичні оцінки дозволяють визначити, як змінюється час виконання алгоритму або обсяг необхідних обчислювальних ресурсів залежно від розміру вхідних даних. Це особливо важливо для великих економічних систем, де кількість змінних та обмежень може бути надзвичайно значною.

Розглянемо алгоритм зі складністю $O(n^3)$. Час виконання цього алгоритму зростає пропорційно кубу кількості вхідних даних. Алгоритми даного виду є дуже неефективними в ситуаціях, коли наявна велика кількість даних. У багатьох прикладних економічних задачах, таких як алгоритмічна торгівля, управління запасами та оперативне планування, ключовою вимогою є швидке отримання результатів. У цьому контексті алгоритми зі складністю $O(n^3)$





виявляються малоефективними. Це призводить до значних затримок обчислень, що унеможлиблює їх практичне застосування в динамічних економічних системах, де швидкість прийняття рішень є критичним фактором.

2. Асимптотичний аналіз економічних функцій

Символіка Ландау широко застосовується для дослідження економічних функцій, зокрема функцій витрат, виробництва, попиту та пропозиції. Основна мета такого аналізу полягає у виділенні домінуючих складових функції при великих значеннях аргументу, що дозволяє суттєво спростити її інтерпретацію.

У практиці економічного аналізу часто виникає необхідність оцінити поведінку функції в довгостроковій перспективі або при значному збільшенні обсягів виробництва. У таких випадках менш значущі доданки можуть бути відкинуті, а функція апроксимується її головною асимптотичною складовою.

3. Макроекономічне моделювання

У макроекономічних дослідженнях символіка Ландау використовується для аналізу довгострокових тенденцій розвитку економіки, зокрема в моделях економічного зростання, інфляції, накопичення капіталу та інших динамічних процесів. Вона дозволяє формалізувати поведінку змінних при прямуванні часу до нескінченності.

Застосування асимптотичних оцінок у таких моделях дає можливість визначити стійкість економічних систем, виявити рівноважні стани та оцінити вплив різних факторів у довгостроковій перспективі. Наприклад, у моделях типу Солоу аналіз асимптотичної поведінки дозволяє встановити умови досягнення стаціонарного рівня капіталу.

4. Спрощення економіко-математичних моделей

Однією з ключових переваг використання символіки Ландау є можливість спрощення складних економіко-математичних моделей шляхом виділення головних компонентів і відкидання другорядних. Це особливо важливо у випадках, коли моделі містять велику кількість змінних і параметрів.

Асимптотичний підхід дозволяє зменшити складність аналітичних виразів, що полегшує їх подальше дослідження та інтерпретацію. Зокрема, у багатьох випадках складні функціональні залежності можуть бути замінені їх асимптотичними еквівалентами без істотної втрати точності в межах досліджуваного діапазону.

Крім того, таке спрощення сприяє підвищенню обчислювальної ефективності моделей, що є важливим фактором при їх практичному застосуванні. У результаті символіка Ландау виступає не лише як теоретичний інструмент, але й як засіб оптимізації економіко-математичного аналізу.

Висновок. Символіка Ландау є невід'ємною складовою сучасного економіко-математичного моделювання, оскільки вона забезпечує ефективний апарат для аналізу асимптотичної поведінки функцій, оцінки складності алгоритмів та спрощення моделей. Її використання дозволяє глибше зрозуміти закономірності економічних процесів і підвищити обґрунтованість прийнятих рішень.





1. Ю. С. Процеров Асимптотичні методи в аналізі: навчально-методичний посібник. Одеса: ОНУ ім. І. І. Мечникова, 2024 92 с. URL: <https://dspace.onu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d1c2b27df8df4f8382614cbe2bb8d0ed/content>
2. М. В. Ольхова Оптимізація логістичних процесів: конспект лекції. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021, 74 с. URL: https://eprints.kname.edu.ua/59003/1/2018_204%D0%9B_%D0%9A%D0%9B_%D0%9E%D0%9B%D0%9F_2021.pdf
3. Воропай Н.Л., Герасименко Т.В., Кирилова Л.О., Корсун Л.М., Мацкул М.В., Мальцева Є.В., Михайленко А.В., Орлов Є.В., Чернишев В.Г., Чепурна О.Є., Шинкаренко В.М. (за заг.редакцією Мацкул В.М.) Економіко-математичні методи та моделі: Навчальний посібник.- Одеса: ОНЕУ, 2018.- 404 с. URL: <https://dspace.oneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0d854f1ff0db4c51ba9cb7e087bb4b37/content>
4. В. В. Троцько Теорія алгоритмів: навчально-методичний посібник. Київ: Університет економіки та права “КРОК”, 2023 126 с. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalniposibniki/trotsko_0003.pdf





ХАРЧЕНКО АРТЕМ, вчитель математики, керівник відділення економіки
КОРНЄЄВА АНАСТАСІЯ, учениця 11 класу, слухачка відділення економіки
Центральноукраїнський науковий ліцей Кіровоградської обласної ради,
м. Кропивницький
Кіровоградська Мала академія наук учнівської молоді, м. Кропивницький
Науковий керівник – **ПУГАЧЕНКО ОЛЬГА**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри аудиту, обліку та оподаткування,
Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький

РОЛЬ ІНДИКАТОРУ ДІЛОВОГО КЛІМАТУ В МАКРОЕКОНОМІЦІ

Індикатор ділового клімату є кон'юнктурним показником, сформованим на основі опитувань, який застосовується в макроекономічному аналізі для оцінювання поточного стану та тенденцій розвитку реального сектору економіки. Він узагальнює оцінки і очікування підприємств щодо умов ведення господарської діяльності, динаміки виробництва, рівня попиту, інвестиційної активності та зайнятості. У системі макроекономічних індикаторів цей показник використовується для визначення рівня ділової активності та прогнозування майбутніх змін в економіці. Водночас індикатор ділового клімату належить до випереджальних економічних показників, оскільки базується на очікуваннях суб'єктів господарювання, а його зміни часто передують коливанням ключових макроекономічних показників, зокрема ВВП.

Необхідність визначення індикатора ділового клімату зумовлена потребою оперативної оцінки стану економічного середовища та прогнозування подальших тенденцій розвитку реального сектору економіки. Традиційні макроекономічні показники, такі як обсяг виробництва, інвестиції чи ВВП, зазвичай відображають уже сформовані результати економічної діяльності та публікуються із часовим лагом. Натомість індикатор ділового клімату формується на основі оцінок і очікувань підприємств, що дозволяє своєчасно виявляти зміни в економічній кон'юктурі та реагувати на них.

Індикатор ділового клімату належить до важливих композитних показників, що розраховуються в межах Гармонізованої програми Європейського Союзу на основі щомісячних обстежень ділової активності підприємств (European Commission «Business climate indicator for the Euro area (presentation paper)» & European data «Dataset Euro-zone Business Climate Indicator – monthly data»). Він входить до переліку обов'язкових європейських індикаторів, які відображають поточний стан економічного середовища та очікування бізнесу щодо його подальшого розвитку. Розрахунок індикатора ділового клімату здійснюється на основі поєднання результатів опитувань підприємств і статистичних даних. Такий підхід дає можливість враховувати не лише об'єктивні економічні параметри, а й суб'єктивні оцінки учасників ринку, що відображають їх реакцію на зміни державної економічної політики.

Серед українських дослідників варто відзначити роботи: Лисенко А. –





представила динаміку індикатора ділового клімату в промисловості України за 2022-2024 роки, що дозволяє проаналізувати вплив макроекономічних трансформацій на рівень ділової активності підприємств [2]; Маргасової В., Гарафонової О., Ружицького Ю. і Шаповалової В. – цей показник використовують як узагальнену характеристику фактичного стану ділової активності реального сектору економіки України [3]; Трифонової О. і Баранець Г. – проаналізували динаміку індикаторів ділових очікувань при висвітленні питань про циклічність бізнес-активності промислових підприємств [4].

Значення індикатора ділового клімату можуть бути як позитивними, що свідчить про сприятливі умови ведення підприємницької діяльності, так і негативними, що сигналізує про погіршення економічної кон'юнктури. У багатьох країнах світу цей показник широко застосовується для прогнозування динаміки та обґрунтування рішень у сфері економічної політики. Зокрема, у дослідженні [5] проаналізовано внутрішні механізми формування індексу бізнес-клімату IFO, який базується на опитуванні понад 4000 німецьких компаній. Автори Sauer S. та Wohlrabe K. зосереджують увагу на факторах, що є пріоритетними для бізнесу під час оцінювання поточної ситуації та формування очікувань, і встановлюють, що підприємства переважно орієнтуються на внутрішні показники діяльності, зокрема прибутковість, рівень попиту та обсяг замовлень.

Для нашої держави визначення індикатора ділового клімату має особливе значення, оскільки економіка країни функціонує в умовах значної макроекономічної невизначеності та структурних трансформацій. Регулярний моніторинг ділових очікувань підприємств дає змогу своєчасно виявляти тенденції змін у виробництві, попиті, зайнятості та інвестиційній активності, що сприяє підвищенню ефективності державного регулювання економіки та прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

В Україні обчислення індикатора ділового клімату здійснює Державна служба статистики відповідно до методики розрахунку індикаторів ділових очікувань [1]. Основою цієї методики є застосування факторного аналізу, зокрема методу головних компонент, що дає змогу сформувавши інтегральну оцінку рівня ділової активності. Для розрахунку індикатора ділового клімату використовуються відповіді підприємств на питання щодо обсягів виробництва, замовлень і запасів готової продукції, зокрема:

- Обсяг виробництва продукції за попередні три місяці із варіантами відповіді «збільшився», «зменшився», «не змінився»?;
- Обсяг виробництва продукції у наступні три місяці – «збільшиться», «зменшиться», «не зміниться»?
- Поточний обсяг замовлень на виробництво продукції – «більше ніж достатній», «достатній», «недостатній»;
- Поточний обсяг іноземних замовлень на виробництво продукції – «більше ніж достатній», «достатній», «недостатній»;





• Поточний обсяг запасів готової продукції – «дуже великий», «достатній», «дуже малий».

При обчисленні індикатора ділового клімату використовуються сезонно скориговані значення відповідних показників, а сама процедура передбачає формування лінійної комбінації стандартизованих змінних. Оскільки опитування підприємств проводяться за видами економічної діяльності, це забезпечує можливість аналізувати стан ділового клімату як у промисловості загалом, так і в межах окремих її секторів.

Отже, роль індикатора ділового клімату в макроекономіці полягає у відображенні поточного стану економічної кон'юнктури та формуванні уявлення про перспективи розвитку реального сектору економіки. Цей показник формується на основі оцінок і очікувань підприємств щодо виробничої діяльності, попиту на продукцію, інвестиційної активності та зайнятості, що дозволяє отримати оперативну інформацію про тенденції економічної динаміки. Крім того, індикатор ділового клімату є важливим інформаційним інструментом для органів державної влади, фінансових установ та інвесторів. Його результати можуть використовуватися під час формування економічної політики, розроблення стратегій розвитку підприємств, оцінювання інвестиційної привабливості економіки та прийняття управлінських рішень у сфері макроекономічного регулювання.

1. Державна служба статистики України. Методика розрахунку індикаторів ділових очікувань. Київ, 2017 (зі змінами 2019 року). URL: https://www.ukrstat.gov.ua/metod_polog/metod_doc/2019/175/m_rido.pdf (дата звернення: 12.03.2026)
2. Лисенко А.М. Очікування підприємств промисловості щодо перспектив розвитку їх ділової активності: аналітичний аспект. *Управління розвитком соціально-економічних систем : матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф.* 21-22 берез. 2024 р. Харків, 2024. Ч. 1. С. 250-254. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/4cc6ca0f-22fa-4f07-9ed7-ad146d884c20/content> (дата звернення: 11.03.2026)
3. Маргасова В., Гарафонов О., Ружицький Ю., Шаповалова В. Проблеми фінансового управління реальним сектором економіки України. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2024. Т. 328. № 2. С. 440-447. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-65>
4. Трифонова О.В., Баранець Г.В. До питання про циклічність ділової активності промислових підприємств. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2020. № 4. С. 133-145. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/72.133>
5. Sauer S. & Wohlrabe K. (2024). What Is Behind the ifo Business Climate? Evidence from a Meta-Survey. *CESifo Working Paper Series*. 11482. URL: https://www.cesifo.org/DocDL/cesifo1_wp11482.pdf (дата звернення: 12.03.2026).





ЧАГОВЕЦЬ ЛЮБОВ, к.е.н, доцент, доцент кафедри економічної кібернетики і системного аналізу

ЧИСТЯКОВА АНАСТАСІЯ, здобувачка вищої освіти

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м.Харків

МОДЕЛІ АНАЛІЗУ СТРУКТУРИ ФІНАНСУВАННЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я КРАЇН ЄС МЕТОДАМИ БАГАТОВИМІРНОЇ КЛАСИФІКАЦІЇ

Інвестиційні процеси в країнах Європейського Союзу (ЄС) характеризуються значними потоками капіталу як всередині союзу, так і між ЄС та рештою світу, що визначає економічну інтеграцію, розвиток продуктивних сил та технологічний прогрес. Інвестиції формують частину національних рахунків та вимірюються через показники таких агрегатів, як частка валового капітального утворення в ВВП, частка бізнес-інвестицій, інвестиції домогосподарств та ін [1]. Водночас важливою складовою інвестиційних процесів є вкладення в охорону здоров'я. Ця сфера відіграє одну з ключових ролей у формуванні людського капіталу та забезпеченні сталого економічного розвитку [2].

Метою даної роботи є розробка моделі аналізу структури та динаміки фінансування витрат у сфері охорони здоров'я за допомогою методів багатовимірної статистики, зокрема методами кластерного аналізу, що дозволить підвищити якість формування та ухвалення рішень з управління у сфері охорони здоров'я.

Для аналізу було використано набір даних «Health care expenditure by financing scheme» (Витрати на охорону здоров'я за схемами фінансування) [3], що базується на міжнародному стандарті фінансової звітності SHA 2011 в галузі охорони здоров'я і дозволяє проводити порівняння між країнами Європейського Союзу. У дослідженні було охоплено всі країни Європейського Союзу в динаміці в період з 2020 по 2023 роки з урахуванням обмеження доступу до даних останніх періодів.

З метою уникнення мультиколінеарності, ієрархічна структуру датасету було декомпоновано на взаємовиключні компоненти. Зі структури було виключено агреговані показники, бо вони є сумою інших категорій. Замість них обрано три фундаментальні, незалежні потоки фінансування: прямі бюджетні видатки, обов'язкове соціальне страхування та приватні – це добровільне страхування та прямі платежі домогосподарств (розраховано як залишок від загальних витрат).

Далі було переведено абсолютні значення (млн. євро) у відносні показники. Тобто кожна змінна розрахована як частка від загального обсягу витрат. У результаті отримано матрицю зі значеннями частки внеску показників у річному розрізі та визначенням їх загальної суми. Такий підхід дозволяє нам фокусуватися на схеми фінансування, а не на їх розмірності.





Важливим етапом є проведення стандартизації даних, в нашому випадку було використано z-стандартизацію. З метою виокремлення однорідних груп об'єктів наступним кроком було реалізовано методи багатовимірної статистики та Data Science – методи навчання без учителя, зокрема методи кластерного аналізу. Для дослідження було обрано ітеративний метод k-means. Цей метод є досить поширеним і саме він дозволяє задавати кількість кластерів на підставі результатів попереднього аналізу, проведеного агломеративними методами [4]. Метод є оптимальним для перевірки нами конкретної гіпотези про існування визначеної кількості моделей. Водночас, для оцінки статистичної значущості результатів було застосовано критерії автоматичного пошуку оптимальної кількості кластерів. І згідно з правилом більшості, найкраща кількість кластерів – 3. На рис. 1 та 2 подано поділ на кластери.



Рис. 1. Візуальне подання кластерів





	Distance		Distance
Denmark	0,775921	Austria	0,533721
Finland	0,476131	Belgium	0,198789
Ireland	0,220213	Bulgaria	0,653334
Italy	0,082337	Cyprus	0,395290
Latvia	0,759421	Estonia	0,379290
Malta	0,556050	Greece	0,915776
Portugal	0,881950	Hungary	0,173232
Spain	0,141708	Lithuania	0,369021
Sweden	0,911809	Poland	0,276623
		Romania	0,463023
		Slovenia	0,242466
		Distance	
		Croatia	0,077246
		Czechia	0,203506
		France	0,127090
		Germany	0,132000
		Luxembourg	0,139325
		Netherlands	0,097999
		Slovakia	0,357692

Рис. 2. Складові кластерів

Зазвичай теоретична база охорони здоров'я виокремлює саме три системи (Беверіджа, Бісмарка та гібридна (змішана, з приватними внесками). Проведений кластерний аналіз країн ЄС за структурою фінансування витрат на охорону здоров'я у 2020–2023 роках дозволив виділити три чітко відмінні групи країн, що відображають різні моделі організації медичних систем. Виокремлений у результаті моделювання перший кластер характеризується високою часткою бюджетного фінансування (переважно 60-85%) та низькою часткою страхових внесків, що відповідає моделі, орієнтованій на державне забезпечення охорони здоров'я. У цих країнах система фінансується переважно за рахунок державного бюджету, а приватні витрати залишаються помірними.

До другого кластеру увійшли країни, де поділ між трьома способами фінансування більш диверсифікований, тобто всі три джерела – державне, страхове та приватне використовуються у відносно рівних пропорціях. Третій кластер об'єднує країни, з вираженим домінуванням страхового фінансування (понад 70%) що відповідає класичній страховій (бісмарківській) моделі.

Таким чином, результати групування підтверджують існування трьох основних типів фінансування охорони здоров'я в ЄС. Динамічний аналіз дав змогу побачити, що структура фінансування у більшості країн є відносно стабільною протягом 2020–2023 років, що свідчить про інституційну сталість національних систем охорони здоров'я. Разом з тим у деяких країнах, наприклад, таких як Кіпр, Польща, Латвія спостерігаються певні зміни у співвідношенні джерел фінансування, що може вказувати на поступову трансформацію моделей.

1. International investment position statistics - Statistics Explained - Eurostat. *Eurostat*. URL:





https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=International_investment_position_statistics (дата звернення: 28.02.2026).

2. Засоріна Г. В. Охорона здоров'я в контексті розвитку людського капіталу. *Економіка і організація управління*. 2022. № 2. С. 171–182. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.2.17> (дата звернення: 20.03.2026).

3. Health care expenditure by financing scheme. *Eurostat*. URL: https://doi.org/10.2908/HLTH_SHA11_HF (дата звернення: 20.03.2026).

4. Бізнес-аналітика багатовимірних процесів : навчальний посібник / Т. С. Клебанова, Л. С. Гур'янова, Л. О. Чаговець та ін. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 272 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/22020> (дата звернення: 20.03.2026).





ЧИЧУЖКО МАРИНА, к.т.н., доцент

доцент кафедри робототехніки та спеціалізованих комп'ютерних систем,

БРАЗІЛІЙ ГЛІБ здобувач вищої освіти

Черкаський державний технологічний університет, м. Черкаси

РОЗРОБКА ТА ЗАСТОСУВАННЯ ERP-СИСТЕМ З ЕЛЕМЕНТАМИ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ПРОГНОЗУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

В умовах інформаційної економіки ефективного управління фінансовими потоками потребує інтегрованих інструментів, здатних не лише акумулювати й обробляти великі масиви даних, але й забезпечувати прогнозування фінансових показників з високою точністю для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. ERP-системи з елементами штучного інтелекту дозволяють автоматизувати процеси збору, аналізу та обробки даних, інтегруючи фінансовий облік, управлінський контроль та планування в єдине цифрове середовище. Впровадження таких систем сприяє підвищенню оперативності, точності та прозорості фінансової інформації, зменшенню ризиків прийняття необґрунтованих рішень і оптимізації ресурсів підприємства. Крім того, застосування AI-алгоритмів у прогнозуванні фінансових результатів дозволяє враховувати як історичні дані, так і зовнішні економічні фактори, що підвищує ефективність стратегічного планування і конкурентоспроможність підприємства. У зв'язку з цим наукове дослідження методів розробки та застосування ERP-систем з елементами штучного інтелекту є актуальним і має значну практичну цінність для сучасного бізнес-середовища [1].

У науковій літературі останніх років значно зростає інтерес до питань цифрової трансформації бізнес-середовища, зокрема щодо інтеграції ERP-систем і застосування штучного інтелекту в управлінні бізнес-процесами. Так, у працях міжнародних дослідників підкреслюється, що ERP-системи як інтегровані платформи формують основу для цифровізації підприємства, але для підвищення їх аналітичної потужності необхідне застосування AI-технологій, таких як методи машинного навчання, нейронні мережі та алгоритми прогнозування. Ці технології дозволяють не лише автоматизувати обробку даних, але й передбачати майбутні фінансові показники на основі історичних і зовнішніх даних, що особливо важливо в умовах невизначеності ринкової кон'юнктури. Деякі наукові дослідження фокусуються на прикладних аспектах використання AI-інструментів у фінансовому аналізі та моделюванні [2]. Наприклад, результати робіт з області застосування нейронних мереж у фінансовому прогнозуванні демонструють покращення точності оцінок порівняно з традиційними статистичними моделями прогнозування, що підсилює аргументацію на користь впровадження інтелектуальних модулів у ERP-середовища. Авторами також виділяються переваги використання AI для автоматичного виявлення аномалій у фінансових даних, що підтримує системи контролю і дозволяє оперативно реагувати на відхилення від планових





показників. Водночас, як у міжнародних, так і у вітчизняних публікаціях відзначається недостатня кількість комплексних підходів, що поєднують технічні, організаційні й методичні аспекти розробки ERP-систем з AI. Адекватні моделі й практичні рекомендації щодо адаптації ERP до потреб фінансового прогнозування на основі машинного навчання ще розглядаються фрагментарно, що створює науковий розрив і обґрунтовує необхідність подальших досліджень. У контексті цього недостатньо також уваги приділяється питанням інтеграції AI-алгоритмів у існуючі ERP-інфраструктури підприємств без суттєвих ризиків для операційної стабільності системи та корпоративної безпеки. Таким чином, сучасні дослідження констатують високий потенціал застосування ERP-систем з елементами штучного інтелекту у фінансовому прогнозуванні, але водночас підкреслюють існування як методологічних, так і практичних бар'єрів їх повноцінної реалізації, що потребує подальшого наукового вивчення [1].

Для ефективного впровадження ERP-систем з AI в прогнозуванні фінансових результатів необхідно комплексно вирішувати технічні, організаційні та методологічні проблеми. Першим напрямом є адаптація облікових і управлінських процесів до можливостей ERP та AI. Це передбачає стандартизацію бізнес-процесів, створення єдиної структури даних та розробку методик інтеграції алгоритмів штучного інтелекту для автоматичного аналізу фінансової інформації. Важливо забезпечити узгодження модулів ERP з конкретними цілями прогнозування, наприклад, формуванням прогнозних фінансових показників, оцінкою ліквідності, прибутковості та фінансових ризиків. Другий напрям вирішення пов'язаний із розробкою та впровадженням інтелектуальних алгоритмів для прогнозування. До них належать методи машинного навчання, нейронні мережі, регресійні моделі та системи обробки великих даних (Big Data). Ці алгоритми дозволяють враховувати як історичні дані підприємства, так і зовнішні фактори – економічну кон'юнктуру, сезонність продажів, валютні коливання та макроекономічні показники [3]. Використання AI дає змогу підвищити точність прогнозів, автоматизувати виявлення аномалій у фінансових даних та своєчасно реагувати на ризики, що критично важливо для стабільного управління фінансами.

Третім напрямом є технічна інтеграція ERP і AI-систем. Це передбачає забезпечення сумісності між різними IT-компонентами підприємства, створення централізованої бази даних для аналітичних і фінансових модулів, а також налаштування автоматизованих процедур збору, обробки та передачі даних у реальному часі. Суттєвим елементом є також кібербезпека: необхідно впроваджувати механізми контролю доступу, шифрування даних, резервного копіювання та оцінки цифрових ризиків для збереження достовірності фінансової інформації [2].

Четвертим напрямом є організаційна підготовка та навчання персоналу. Використання інтелектуальних ERP-систем потребує високого рівня цифрових компетентностей бухгалтерів, аналітиків і керівників. Доцільним є створення





програм внутрішнього навчання з освоєння AI-інструментів, аналітики даних і принципів цифрового прогнозування. Також важливо забезпечити зміни у внутрішніх регламентах та обліковій політиці підприємства, щоб відображати нові процеси та відповідальність за точність прогнозів.

П'ятий напрям – підвищення прозорості та контролю процесів. Впровадження внутрішніх контрольних точок у ERP-системи дозволяє відстежувати логіку формування прогнозів, своєчасно виявляти помилки або неточності даних, а також забезпечує інтеграцію внутрішнього контролю та аудиту з автоматизованими процесами прогнозування. Це дозволяє створити безперервну систему контролю та управління ризиками на всіх етапах обробки фінансових даних [3].

Шостий напрям стосується методологічної оптимізації прогнозування. Необхідно розробляти гнучкі моделі фінансового прогнозування, які враховують специфіку конкретного підприємства, а також інтегрують різні джерела інформації: внутрішні фінансові дані, ринкові показники та макроекономічні фактори. Це дозволяє забезпечити більш точні та адаптивні прогнози, здатні реагувати на зміни бізнес-середовища в режимі реального часу.

Нарешті, важливим напрямом є поетапне впровадження ERP з AI, починаючи з пілотних проєктів на окремих модулях (наприклад, прогнозування грошових потоків або аналіз прибутковості) з подальшою масштабною інтеграцією на рівні всієї компанії. Це дозволяє мінімізувати ризики, оцінити ефективність моделей прогнозування та адаптувати систему під реальні бізнес-процеси [1].

Отже, впровадження ERP-систем з елементами штучного інтелекту для прогнозування фінансових результатів є ефективним інструментом підвищення точності, прозорості та оперативності управлінських рішень. Комплексне вирішення технічних, організаційних та методологічних проблем, включаючи інтеграцію AI-алгоритмів, стандартизацію бізнес-процесів, навчання персоналу та забезпечення цифрової безпеки, дозволяє підвищити достовірність прогнозів, мінімізувати ризики та забезпечити фінансову стабільність і конкурентоспроможність підприємства.

1. Оксамитна Л. П., Пряха Р. І. Особливості сучасних ERP-систем управління бізнес-процесами підприємства. Управління розвитком складних систем. 2022. № 51. С. 31–40. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2022.51> с.31-40
2. Дриньов Д., Загородніх В., Зінченко О. Застосування штучного інтелекту у системі управління підприємством. Економічний простір. 2023. Вип. 188. С. 79–82. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/188-13>.
3. Ahmed, S., Alshater, M. M., El Ammari, A., Hammami, H. Artificial intelligence and machine learning in finance: A bibliometric review. Research in International Business and Finance. 2022. Volume 61. 101646. ISSN 0275- 5319. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2022.101646>.





ЧУБАНЬ ВІКТОРІЯ, к.е.н., доцент,
доцент кафедри управління у сфері цивільного захисту
Національний університет цивільного захисту України

ВИКОРИСТАННЯ НЕЙРОННИХ МЕРЕЖ ДЛЯ ПРОГНОЗУВАННЯ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ В УМОВАХ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

У сучасних умовах цифрової економіки дані стають ключовим активом підприємств. Ринок електронної комерції генерує колосальні обсяги інформації про взаємодію користувачів з платформами: історію переглядів, кліків, транзакцій, час перебування на сторінці тощо. Класичні методи економетричного аналізу (лінійна регресія, кореляційний аналіз) вже не здатні ефективно обробляти неструктуровані дані та виявляти нелінійні залежності у поведінці клієнтів.

Актуальність теми зумовлена необхідністю підвищення конверсії продажів та лояльності клієнтів шляхом гіперперсоналізації пропозицій. Штучні нейронні мережі дозволяють моделювати складні закономірності поведінки, прогнозуючи не лише те, що купить клієнт, а й коли це станеться та яка ціна буде для нього прийнятною.

Традиційні системи колаборативної фільтрації, що базуються на матричних факторизаціях, мають проблему «холодного старту» (коли про нового користувача немає даних). Натомість нейронні мережі здатні працювати з гетерогенними даними: текстом відгуків, зображеннями товарів та числовими логамі.

Математично роботу нейрону можна описати як функцію від зваженої суми вхідних сигналів:

$$y = \varphi \sum_{i=0}^n w_i x_i + b$$

де:

x_i – вхідні дані (наприклад, час відвідування сайту, категорія товару);

w_i – вагові коефіцієнти (визначаються в процесі навчання);

b – зміщення (bias);

φ – функція активації (наприклад, ReLU або Sigmoid).

У глибоких нейронних мережах таких шарів може бути сотні, що дозволяє виявляти приховані фактори впливу на рішення про покупку.

Для прогнозування поведінки споживачів найбільш ефективними є такі архітектури:

1. Багатошаровий перцептрон, який використовується для задач класифікації (наприклад, визначення ймовірності того, чи купить користувач товар X: так/ні).

2. Рекурентні нейронні мережі та LSTM (Long Short-Term Memory), який





є "золотим стандартом" для аналізу послідовностей. Поведінка покупця – це часовий ряд подій. LSTM здатна «пам'ятати» дії користувача, зроблені давно (наприклад, перегляд товару тиждень тому), і враховувати їх при формуванні поточної рекомендації.

Якщо користувач купив смартфон потім чохол нейромережа з високою ймовірністю спрогнозує покупку захисного скла або павербанку, аналізуючи послідовність, а не просто кореляцію.

3. Згорткові нейронні мережі, що використовуються для візуального пошуку та аналізу того, як візуальні характеристики товару впливають на CTR (Click-Through Rate).

Сучасним трендом 2024–2025 років у сфері електронної комерції став перехід від класичних сценарних чат-ботів до інтелектуальних агентів на базі Generative AI (GPT-4, Claude, LLaMA). Традиційні алгоритми були обмежені жорсткою логікою «якщо–то» і не могли підтримувати контекст діалогу. Натомість генеративні моделі, побудовані на архітектурі трансформерів (Transformer), здатні розуміти природну мову (Natural Language Understanding, NLU) та генерувати релевантні відповіді в режимі реального часу.

Ключовою технологією, що забезпечує ефективність таких систем у ритейлі, є RAG (Retrieval-Augmented Generation). Ця архітектура дозволяє нейромережі не просто генерувати текст, а звертатися до актуальної бази даних магазину (наявність товарів, ціни, характеристики) перед формуванням відповіді.

Переваги впровадження GenAI-консультантів:

1. Гіперперсоналізація, де ШІ-агент аналізує не лише поточний запит (наприклад, "Порадь ноутбук для дизайну"), але й історію попередніх покупок клієнта, пропонуючи товар, що відповідає його бюджету та вподобанням бренду.

2. Семантичний пошук (Semantic Search), де клієнт може формулювати запити описово (наприклад, "шукаю сукню як у фільмі Барбі, але не рожеву"). Нейромережа перетворює цей запит у векторне представлення та знаходить візуально або контекстуально схожі товари, що неможливо для звичайного пошуку за ключовими словами.

3. Зниження навантаження на Call-центри, за даними McKinsey, впровадження GenAI дозволяє автоматизувати до 70% рутинних запитів, залишаючи операторам лише складні кейси, що знижує операційні витрати бізнесу.

Отже, Generative AI трансформує електронну комерцію з моделі «самообслуговування» (де клієнт сам шукає товар через фільтри) у модель «діалогової комерції» (Conversational Commerce), де ШІ виконує роль персонального стиліста або консультанта.

Використання нейронних мереж у електронній комерції перестало бути конкурентною перевагою і стає необхідністю. Найбільш перспективним напрямком є використання гібридних моделей, що поєднують LSTM для





аналізу історії покупок та NLP-моделей (на базі трансформерів, як BERT) для аналізу текстових відгуків та запитів. Це дозволяє створювати системи, що передбачають бажання споживача ще до того, як він їх усвідомить.

1. Котлер Ф., Картаджайя Г., Сетьяван А. Маркетинг 5.0. Технології для людства / пер. з англ. К. Куницької. Київ : КМ-БУКС, 2021. 224 с.
2. Мельник Ю. В., Шевченко А. І. Нейромережеві методи прогнозування попиту в роздрібній торгівлі. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. Серія: Економічні науки. 2022. № 3 (162). С. 45-54.





LEV KOVETS NATALIYA,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor Department of Finance, Accounting and Auditing

National Transport University, Kyiv

INTEGRATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE INTO ENTERPRISE ACCOUNTING AND ANALYTICAL SYSTEMS

In the contemporary landscape of information technology, enterprises face the imperative of enhancing the efficiency of accounting and analytical processes to ensure competitiveness and financial stability. Given the ongoing transformation of global finance, every state must shape its tax strategy in alignment with worldwide economic tendencies.

The article examines the essence and key features of integrating artificial intelligence technologies into accounting and analytical systems of enterprises. The main areas of artificial intelligence application in accounting and economic analysis are identified, as well as its impact on improving the effectiveness of managerial decision-making. The advantages of using intelligent algorithms for automating accounting procedures, forecasting financial indicators, and reducing operational risks are substantiated. The study also outlines the challenges and future prospects of implementing artificial intelligence in enterprise activities under conditions of digital economic transformation.

The current stage of economic development is characterized by the rapid dissemination of digital technologies, which significantly transform approaches to organizing accounting and analytical support within enterprises. The growing volume of information, increasing complexity of business processes, and higher requirements for timely managerial decisions necessitate the use of innovative data processing tools. Artificial intelligence has become one of the most promising technologies gradually integrated into accounting and analytical systems, fundamentally changing traditional methods of data collection, processing, and interpretation. [1]

Artificial intelligence can be defined as a set of algorithms and software solutions capable of simulating human intellectual activities, including learning, data analysis, and decision-making. In the field of accounting and economic analysis, artificial intelligence is primarily used to automate routine operations, identify hidden patterns in large data sets, and generate analytical insights.

Accounting and analytical systems enhanced with artificial intelligence components acquire the ability to self-learn and adapt to changes in both internal and external business environments. This significantly improves the accuracy of accounting data and ensures a higher level of analytical support for enterprise management processes.

The integration of artificial intelligence into enterprise accounting and analytical systems can be implemented in several strategic directions. First, artificial intelligence enables the automation of primary accounting processes and the processing of financial and economic transactions, which reduces the likelihood of





errors and minimizes time costs associated with routine procedures.

Second, artificial intelligence is widely applied in analytical modules for forecasting financial performance, assessing risks, and modeling alternative development scenarios. Third, intelligent systems enhance internal control by detecting anomalies, identifying non-standard transactions, and preventing potential threats to the financial security of enterprises.

The application of artificial intelligence technologies in accounting and analytical systems provides enterprises with a range of significant benefits. One of the key advantages is the increased speed of obtaining managerial information and the enhancement of its analytical value. Moreover, automation of accounting processes allows enterprises to optimize operating costs and redirect specialists' efforts toward strategic tasks. [2]

Another important benefit is the ability to comprehensively analyze large volumes of data, which supports more informed managerial decisions and strengthens enterprise competitiveness in volatile market environments.

Despite the substantial potential of artificial intelligence technologies, their integration into accounting and analytical systems is associated with several challenges. These include high implementation costs, a shortage of qualified personnel, and concerns related to data protection and information security.

At the same time, the prospects for the development of artificial intelligence in this field remain highly promising. Ongoing digitalization of the economy, continuous improvement of machine learning algorithms, and increasing accessibility of advanced software solutions will contribute to the wider adoption of artificial intelligence in accounting and analytical practices.

The integration of artificial intelligence into enterprise accounting and analytical systems represents a crucial direction for enhancing management efficiency in modern economic conditions. The use of intelligent technologies facilitates the automation of accounting processes, improves the quality of analytical information, and supports well-grounded managerial decision-making. Further development and implementation of artificial intelligence will contribute to the formation of flexible and adaptive accounting and analytical systems capable of effectively responding to the challenges of the digital economy.

1. Korol S., Romashko O. Artificial Intelligence in Accounting. *Scientia fructuosa*. 2024. Vol. 154, № 2, pp. 145–157. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2024\(154\)08](https://doi.org/10.31617/1.2024(154)08)

2. Левковець Н.П. Штучний інтелект в системі обліку та аналізу. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: Збірник наукових праць VII Всеукраїнської науково-практичної конференції*. 31 жовтня 2024 р., м. Полтава, / Полтавський державний аграрний університет. Полтава: ПДАУ, 2024. с. 474-475. <https://drive.google.com/file/d/1Iz8FvQhUPiedDDAHnb6u6t8N6JukeJ3U/view>





КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД, ІНКЛЮЗИВНА ОСВІТА ТА ПІДГОТОВКА ФАХІВЦІВ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

1643





БЕРЖАНІР АНАТОЛІЙ, к. соц. н, доцент,
в. о. завідувача кафедри соціальних і правових дисциплін,
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, м. Умань

ЗНАЧУЩІСТЬ ВИВЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИХ ДИСЦИПЛІН ДЛЯ ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ

Трансформаційні процеси, які відбуваються в українському суспільстві, інтеграція до європейського освітнього простору, цифровізація економіки та виклики глобалізації створюють запит на формування спеціалістів нового покоління. Такі фахівці повинні бути не лише професійно компетентними, а й соціально відповідальними, відкритими до саморозвитку, мобільними і здатними до критичного аналізу соціальної реальності.

У сучасній концепції вищої освіти ключовим стає компетентнісний підхід, який орієнтується на досягнення навчальних результатів через сформовані компетентності як важливі інтегровані якості особистості. У цьому контексті соціально-гуманітарні дисципліни відіграють важливу роль, оскільки вони сприяють формуванню світоглядних цінностей, соціальних умінь, моральних засад і здатності до глибокої рефлексії.

Професор В. Луговий [1, с. 15] стверджує: «Компетентнісний підхід не є принципово новим для вищої освіти, оскільки вона завжди орієнтувалася на набуття узагальнених способів діяльності; компетентність не протиставляється знанням, умінням, навичкам, вона їх вміщує, хоча не є їхньою простою сумою; компетентність охоплює не тільки когнітивну та операціонально-технологічну складові, а й мотиваційну, етичну, соціальну, поведінкову, містить результати навчання, систему ціннісних орієнтацій, тому компетентності формуються не тільки під час навчання, а й під впливом родини, друзів, роботи, політики, релігії тощо».

Компетентність трактують як інтегральну характеристику особистості, яка охоплює знання, уміння, навички, цінності, досвід діяльності та здатність ефективно застосовувати їх на практиці. У стандартах вищої освіти України визначаються загальні компетентності (комунікація, соціальна відповідальність, критичне мислення, етична поведінка) і спеціальні (фахові) компетентності, які безпосередньо пов'язані із професійною діяльністю.

Варто погодитись із точкою зору О. Савченко [2], який пише: «Компетентнісний підхід має потенціал стати ключовою платформою оновлення гуманітарної освіти. Його ефективне впровадження можливе за умови глибокого системного переформатування освітньої практики, що передбачає: 1) розробку програм на основі національних рамок кваліфікацій; 2) створення наскрізних механізмів моніторингу та оцінювання сформованих компетентностей; 3) забезпечення педагогічної автономії для впровадження новітніх методик навчання; 4) міждисциплінарну інтеграцію освітніх компонентів; 5) посилення зв'язку з ринком праці, зокрема, залученням





роботодавців до формування навчального контенту».

Вивчення соціально-гуманітарних дисциплін формує базис для розвитку загальних компетенцій, які мають універсальний характер і знаходять застосування у багатьох сферах майбутньої діяльності фахівців. Їх об'єднує спільна спрямованість на вивчення людини, суспільства, соціокультурних процесів.

У професійній підготовці безпосередня реалізація компетентнісного підходу здійснюється за допомогою функцій, які виконують соціально-гуманітарні дисципліни:

- методологічна функція. Філософія та логіка сприяють розвитку навичок аналізу, аргументованого висловлювання та систематизації інформації. Вони становлять базу наукового мислення й дослідницької культури, необхідної для майбутнього спеціаліста;

- світоглядна функція. Гуманітарні науки сприяють формуванню цілісного сприйняття світу, розумінню історичних шляхів розвитку суспільства та закономірностей соціальних явищ. Належний рівень світогляду допомагає відповідально приймати рішення та забезпечує професійну самостійність;

- ціннісно-нормативна функція. Гуманітарні науки сприяють формуванню моральних цінностей, професійної етики, соціальної відповідальності і академічної доброчесності;

- комунікативна функція. Психологія, риторика та культурологія сприяють формуванню комунікативної компетентності, яка охоплює навички ведення діалогу, уміння здійснювати міжкультурну взаємодію та ефективну командну роботу.

Соціальні та гуманітарні дисципліни виступають фундаментальною складовою якісної професійної підготовки майбутніх фахівців, адже саме вони сприяють всебічному розвитку особистості та формуванню значущих компетентностей, необхідних для успішної діяльності у сучасному суспільстві. Завдяки цим дисциплінам відбувається становлення світоглядної бази, розвиток здатності до ефективної комунікації, усвідомлення громадянських обов'язків, а також поглиблення розуміння етичних норм і цінностей.

Інтеграція гуманітарного компоненту в освітній процес, безумовно, є необхідною умовою для підготовки фахівців, які здатні не лише конкурувати на сучасному ринку праці, але й нести соціальну відповідальність за свої дії та демонструвати інтелектуальну зрілість.

1. Луговий В. І. Європейська концепція компетентнісного підходу у вищій школі та проблеми її реалізації в Україні. *Педагогіка і психологія*. 2009. № 2. С. 13–25.
2. Савченко О. В. Проблеми та перспективи впровадження компетентнісного підходу у підготовці майбутніх фахівців гуманітарного профілю. *Закарпатські філологічні студії*. 2025. Т. 2. Вип. 40. С. 63–67. URL: http://zfs-journal.uzhnu.uz.ua/archive/40/part_2/13.pdf (дата звернення: 19.02.2026).





БОЧАРНИКОВА АЛІНА, здобувачка вищої освіти

Науковий керівник – **ГРІДІН ОЛЕКСАНДР**, к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

МІЖКУЛЬТУРНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ

У сучасних надскладних умовах глобалізації міжнародні компанії дедалі частіше стикаються з необхідністю ефективного управління персоналом, який представляє різні національні культури. Формування багатокультурних команд відкриває компаніям якісно нові можливості для розвитку бізнесу, підвищення інноваційності та конкурентоспроможності, проте, одночасно із цим, супроводжується цілою низкою викликів, пов'язаних із відмінностями у цінностях, нормах поведінки, стилях комунікації та мотивації працівників. У зв'язку із цим міжкультурне управління персоналом набуває особливої актуальності, стаючи вкрай важливим чинником успішної діяльності міжнародних компаній [1].

Вплив культури на сприйняття працівниками робочих процесів і характер взаємодії між ними є дуже значним. У різних країнах існують відмінні підходи до організації праці, ухвалення управлінських рішень і комунікації в колективі. Так, у США переважає прямий стиль спілкування та орієнтація на індивідуальні досягнення, тоді як у країнах Азії важливу роль відіграють ієрархія, колективна відповідальність і прагнення збереження гармонії у взаєминах. У той же час, у багатьох європейських компаніях акцент робиться на рівності, відкритому обговоренні та партнерських відносинах між керівником і підлеглими [5].

Особливе значення у міжкультурному управлінні персоналом має система мотивації. Набір мотиваційних чинників, що ефективні в одній країні, можуть не мати такого самого впливу в іншій. Наприклад, у США значну роль відіграють фінансові стимули та можливості кар'єрного зростання, у скандинавських країнах пріоритетом є баланс між роботою та особистим життям, а також наявність соціальних гарантій, у той час як у Японії важливими є колективне визнання та лояльність до компанії. Тому міжнародні компанії мають адаптувати системи винагород і стимулювання з урахуванням культурних особливостей персоналу [2].

Культурні відмінності можуть також спричиняти виникнення конфліктів у багатокультурних колективах. Непорозуміння, пов'язані з різними стилями комунікації, ставленням до часу або формами зворотного зв'язку, здатні негативно впливати на психологічний клімат і продуктивність праці. З метою мінімізації таких ризиків міжнародні компанії впроваджують тренінги з міжкультурної комунікації, застосовують методи медіації, формуючи чіткі і зрозумілі правила корпоративної взаємодії [3].

Практика провідних міжнародних компаній підтверджує ефективність





міжкультурного підходу до управління персоналом. Зокрема, всесвітньовідома компанія Google реалізує політику різноманіття та інклюзії, формуючи команди з представників різних культур і національностей. Такий підхід сприяє розвитку креативності, інноваційного мислення та підвищенню конкурентоспроможності компанії на глобальному ринку. Гнучкі методи управління та відкрита комунікація дозволяють враховувати культурні особливості працівників і створювати ефективне робоче середовище [4].

Висновок. Отже, міжкультурне управління персоналом є невід’ємною складовою успішної діяльності міжнародних компаній. Розуміння культурних відмінностей, адаптація систем мотивації та ефективне управління конфліктами сприяють підвищенню продуктивності праці, зменшенню непорозумінь у колективах і формуванню інноваційного середовища. У сучасному глобалізованому світі здатність ефективно управляти багатокультурними командами стає важливою конкурентною перевагою бізнесу.

1. Бочарова Н.А., Яровий І.О. Інноваційні підходи до управління людськими ресурсами в умовах мультикультурного середовища. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 44. С. 132-149. DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2024.44.132> URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/2fdfaa56-ce62-4137-adae-7b513288deb8/content>
2. Грідін О.В. Удосконалення мотиваційного механізму в сільськогосподарських підприємствах: збалансування економічних інтересів та потреб працівників. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-71> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4940/4883>
3. Грідін О.В. Формування вітчизняної системи управління персоналом у сучасній парадигмі розвитку національної економіки. *Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку»*. 2022. Вип. 63. С. 117-123. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure63-22> URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/63_2022/24.pdf
4. Захарчин Г.М. Роль комунікаційної культури в управлінні персоналом. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-125> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3085/3008>
5. Капліна А.І., Кириченко Н.В. Крос-культурні аспекти управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.10.58> URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8258>





БРИНЗЕЛО ДМИТРО, здобувач третього

науково-освітнього рівня вищої освіти;

Науковий керівник - **ХАМІНІЧ СВІТЛАНА**, д.е.н., професор,

Професор кафедри соціально-економічних дисциплін,

Дніпровський державний університет внутрішніх справ

РОЛЬ ОСВІТИ У ФОРМУВАННІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Інтелектуальний потенціал суспільства є одним із ключових чинників його сталого розвитку, конкурентоспроможності та здатності до інновацій. У сучасному світі, який характеризується стрімкими технологічними змінами, глобалізацією та інформаційним перенасиченням, роль освіти як основного механізму формування й реалізації інтелектуального потенціалу набуває особливого значення. Саме через освітні системи відбувається накопичення знань, розвиток критичного мислення та підготовка особистості до активної участі в суспільному житті.

Інтелектуальний потенціал можна визначити як сукупність знань, умінь, навичок, творчих здібностей і когнітивних ресурсів, які має індивід або суспільство в цілому. Він формується під впливом багатьох факторів: генетичних передумов, соціального середовища, доступу до інформації, культурних традицій та, передусім, якості освіти. У цьому контексті освіта виступає не лише як процес передачі знань, а як складна соціальна система, що забезпечує розвиток особистості та її інтелектуальних можливостей.

Сучасна освіта виходить за межі традиційного розуміння навчання як накопичення фактів. Вона спрямована на розвиток аналітичного мислення, здатності до самостійного навчання, адаптації до нових умов та міждисциплінарного підходу до вирішення проблем. У цьому аспекті важливим є впровадження інноваційних методів навчання, таких як проєктне навчання, інтерактивні технології, цифрові платформи та штучний інтелект. Вони сприяють більш ефективному засвоєнню знань і розвитку творчого потенціалу учнів та студентів.

Важливою складовою інтелектуального потенціалу є також науково-дослідна діяльність. Саме наука забезпечує генерацію нових знань, які стають основою технологічного прогресу. Освіта і наука перебувають у тісному взаємозв'язку: якісна освіта стимулює розвиток науки, а наукові досягнення, у свою чергу, оновлюють зміст освіти. Університети, наукові установи та дослідницькі центри відіграють ключову роль у цьому процесі, формуючи інтелектуальну еліту суспільства.

Не менш важливим є питання доступності освіти. Рівний доступ до якісної освіти є передумовою ефективного використання інтелектуального потенціалу всієї нації. Соціальна нерівність, економічні бар'єри та регіональні диспропорції можуть суттєво обмежувати можливості розвитку здібностей окремих груп населення. Тому державна політика у сфері освіти має бути





спрямована на забезпечення інклюзивності, підтримку талановитої молоді та створення умов для безперервного навчання протягом життя.

У XXI столітті особливого значення набуває концепція «навчання впродовж життя» (lifelong learning). Швидке оновлення знань і технологій вимагає постійного підвищення кваліфікації та адаптації до нових професійних викликів. Освіта перестає бути обмеженим етапом життя і перетворюється на безперервний процес, що супроводжує людину протягом усього її існування.

Отже, інтелектуальний потенціал і освіта є взаємопов'язаними категоріями, що визначають розвиток як окремої особистості, так і суспільства в цілому. Інвестування в освіту є стратегічно важливим напрямом державної політики, оскільки саме воно забезпечує формування людського капіталу, здатного до інновацій, творчості та ефективного вирішення глобальних проблем. У майбутньому значення освіти лише зростатиме, адже саме вона є ключем до розкриття інтелектуального потенціалу людства.

В умовах війни освіта зазнає суттєвих трансформацій: порушується освітній процес, зростає рівень стресу, відбувається вимушена міграція населення, що ускладнює доступ до знань і стабільного навчання.

Освіта у воєнний час виконує не лише функцію передачі знань, а й стає інструментом соціальної стабілізації та психологічної підтримки. В умовах збройного конфлікту навчальні заклади часто змушені адаптуватися до дистанційних або змішаних форматів, забезпечуючи безперервність навчання навіть у кризових ситуаціях. Важливу роль у цьому відіграють цифрові технології, онлайн-платформи та міжнародна освітня співпраця, які дозволяють зберігати доступ до знань незалежно від географічних обмежень[1].

Водночас війна має і довготривалі негативні наслідки для інтелектуального потенціалу. Знищення освітньої інфраструктури, відтік науковців і студентів за кордон, скорочення фінансування науки та освіти – усе це призводить до так званого «витоку мізків». Це явище послаблює науковий і освітній потенціал країни, ускладнюючи її відновлення після завершення конфлікту. Крім того, переривання освітнього процесу може призвести до втрати цілих поколінь фахівців, що впливає на економічний і соціальний розвиток у майбутньому.

Разом із тим, історія свідчить, що навіть у найскладніших умовах війни освіта здатна не лише виживати, а й трансформуватися. Воєнні виклики часто стимулюють розвиток нових підходів до навчання, активізують наукові дослідження у сферах медицини, інженерії, інформаційних технологій та безпеки. Таким чином, інтелектуальний потенціал може не лише зберігатися, а й частково розвиватися, адаптуючись до нових реалій.

Особливого значення набуває роль держави та міжнародної спільноти у підтримці освіти під час війни. Забезпечення доступу до навчання, підтримка викладачів і студентів, інвестування у відновлення освітньої інфраструктури – це необхідні умови для збереження інтелектуального потенціалу нації. Також важливо створювати програми повернення спеціалістів і стимулювати розвиток





науки після завершення конфлікту[2].

Таким чином, війна є серйозним викликом для інтелектуального потенціалу та освіти, проте водночас вона виявляє їхню стійкість і здатність до трансформації. Збереження та розвиток інтелектуального ресурсу в умовах воєнних конфліктів є важливим завданням для держави, суспільства та міжнародної спільноти, адже саме він визначає перспективи відновлення, прогресу та майбутнього розвитку країни.

- 1.Хамініч С.Ю., Бринзело Д.О. Інтелектуальний потенціал як механізм підтримки та захисту економічних інтересів України в повоєнний період:стратегії, інструменти та практики. Механізми та практика захисту економічних інтересів України в повоєнний період : кол. монограф. Дніпро : Дніпров. держ. ун-т внутр.справ, 2025. С.53-72.
- 2.Khaminich S., Heti K. The knowledge economy as a factor for enterprise development in management system. Editorial board of scientific journal «Philosophy, economics and law review» Volume 1, no. 1, 2023, P.103-115.





ВАЙДА ТАРАС, к.пед.н, доцент,
професор кафедри професійних та спеціальних дисциплін,
Одеський державний університет внутрішніх справ, м. Одеса

ДОСТУПНЕ ТА БЕЗПЕЧНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ДЛЯ ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ / МАЛОМОБІЛЬНИХ ГРУП НАСЕЛЕННЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Актуальність проблеми. У відповідності до вимог статті 1 та 3 Конституції України наша країна є соціальною та правовою державою, права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст й спрямованість її діяльності. Держава відповідає перед людиною за свою діяльність, а утвердження і забезпечення прав та свобод людини є її головним обов'язком держави. При цьому людина, її життя, здоров'я та безпека визнаються найвищою соціальною цінністю.

Разом з тим, не всі громадяни в силу різних життєвих обставин мають однакові можливості щодо забезпечення власної життєдіяльності, в тому числі в частині повноцінного користування своїми правами як учасника дорожнього руху. Низка законів України («Про дорожній рух», «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні», «Про регулювання містобудівної діяльності» та ін. не тільки регулюють суспільні відносини у сфері дорожнього руху, а й забезпечує безпеку його учасників, визначає права, обов'язки і відповідальність суб'єктів, в тому числі й щодо таких категорій, як особи з інвалідністю (особа зі стійким розладом функцій організму, що при взаємодії із зовнішнім середовищем може призводити до обмеження її життєдіяльності, внаслідок чого держава зобов'язана створити умови для реалізації нею прав нарівні з іншими громадянами та забезпечити її соціальний захист) та маломобільні групи населення (особи, які відчують труднощі при самостійному пересуванні, одержанні послуги, необхідної інформації або при орієнтуванні у просторі, зокрема, особи з інвалідністю, особи з тимчасовим порушенням здоров'я, вагітні жінки, громадяни похилого віку, особи з дитячими візками, *далі* – МГН) [1].

На основі проведено аналізу зазначених вище та інших чинних нормативно-правових актів можемо стверджувати, що існує відповідна база чинного законодавства України, норми котрих гарантують створення та забезпечення належних умов для вищезазначених груп населення (осіб з інвалідністю, осіб з тимчасовим порушенням здоров'я, вагітних жінок, громадян похилого віку, осіб з дитячими візками).

Разом з тим, в реальному житті з цього питання спостерігається стан справ, коли не всі суб'єкти господарювання та органи державного управління територіальних громад добросовісно ставляться до виконання своїх обов'язків в частині виконання вимог вітчизняного законодавства щодо облаштування доступного середовища для осіб з інвалідністю та інших МГН. Також варто прогнозувати як неминуче в найближчому майбутньому тенденцію до збільшення кількості осіб з інвалідністю – учасників бойових дій, які з 2014





року боронять державний суверенітет нашої держави. Нехтувати цю об'єктивно існуючу проблему та не враховувати її зараз ми не маємо права.

Варто враховувати, що у Національній стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року приділено увагу реалізації заходів з напрямів, які мають безпосереднє відношення до осіб з інвалідністю та МГН: 1) забезпечення доступності транспортної інфраструктури для осіб з інвалідністю та інших МГН; 2) впровадження в дію системи екстреної допомоги населенню за єдиним телефонним номером 112 із забезпеченням доступу до неї осіб з інвалідністю та МГН; 3) розроблення національної інтерактивної карти доріг загального користування з можливістю позначення на ній місць зупинки, стоянки, паркування, зберігання транспортних засобів, позначених дорожніми знаками та/або розміткою «Особа з інвалідністю»; 4) відкриття в Україні інклюзивних автошкіл для людей з інвалідністю (на даний час шість навчальних закладів – *уточнено нами*, які працюють на базі закладів освіти системи МВС у містах Києві, Кам'янці-Подільському, Кропивницькому, Львові, Одесі та Дніпрі) та ін. [2]

Планування і забудова територій – це діяльність державних органів, органів місцевого самоврядування, юридичних та фізичних осіб, яка передбачає в тому числі й створення безперешкодного життєвого середовища для осіб з обмеженими фізичними можливостями та інших МГН. *Під засобами безперешкодного доступу до об'єктів* нами розуміється інженерно-технічні, функціональні частини (елементи, конструкції) будинків, споруд будь-якого призначення, що відповідають нормативним вимогам щодо забезпечення доступності і безпеки об'єктів для осіб з інвалідністю та інших МГН, зокрема пандуси, підйомники та платформи, звукові системи тощо.

Встановлено визначені вимоги до земельних ділянок, шляхів руху і входів у громадські об'єкти. Вхід на територію громадських об'єктів має бути обладнаний доступними елементами інформації про об'єкт. Система засобів орієнтації та інформаційної підтримки, а саме тактильні та візуальні елементи доступності, аудіопокажчики повинні бути передбачені на всіх шляхах руху до будівель і споруд. Необхідно передбачати умови безперешкодного пересування по ділянці до будівлі або по території установи, організації та підприємства з урахуванням вимог ДБН Б.2.2-12, ДБН Б.2.2-5, ДБН В.2.3-15. Ці шляхи слід поєднувати з зовнішніми по відношенню до ділянки транспортними та пішохідним комунікаціями, паркувальними місцями, зупинками громадського транспорту. На шляхах до будівель і споруд, а також на прилеглий до них території повинні бути організовані пішохідні шляхи до усіх входів/виходів.

Ширина пішохідних шляхів (пішохідних доріжок) із зустрічними (двостороннім) рухом повинна бути не менше 1,8 м, а ширина тротуару (при односторонньому русі) повинна бути не менше 1,50 м – це забезпечує можливість розминутися людині на кріслі колісним з іншим пішоходом або ж розвернути візок. На пішохідних шляхах руху не допускається застосовувати хвіртки (двері) на навісних завісах двобічної дії, хвіртки (двері) з обертовими





полотнинами, а також турнікети завширшки менше ніж 0,9 м у просвіті. На пішохідних шляхах встановлювання будь-яких перешкод (колон, різноманітних опор, інформаційних стояків, дорожніх огорож, стовпчиків, півкуль тощо) не допускається. На тротуарі не повинно бути сходів, вибоїн, щілини між тротуарними плитами чи решітками мають бути не більше 1,3х1,3 см.

Повздовжній ухил пішохідних шляхів не повинен перевищувати 1:20 (5 %). Якщо ухил пішохідних доріжок або тротуарів перевищує 5 %, то слід передбачати спеціальні пологі обхідні шляхи. На ділянках, де ухил пішохідних доріжок більше ніж 5 %, необхідно влаштовувати зовнішні сходи і пандуси. Сходи повинні дублюватися пандусами. Ухил кожного маршу пандуса в залежності від його довжини необхідно приймати згідно з нормами ДБН В.2.2-40:2018, але він не повинен перевищувати 8 % (1:12). Поперечний ухил шляху руху слід приймати в межах 1-2 %. Умови безперешкодного пересування пішохідними шляхами на ділянці до будівлі або по території установи, організації та підприємства визначаються вимогами ДБН Б.2.2-12, ДБН Б.2.2-5, ДБН В.2.3-15. При влаштуванні пішохідних переходів в різних рівнях їх слід обладнувати пандусами з нормованим ухилом або підйомними пристроями (ліфт, підйомник) відповідно до ДБН В.2.2-40:2018. В місцях перепаду рівнів між горизонтальними ділянками пішохідних шляхів або підлоги в будівлях і спорудах, що перевищують 0,04 м, також потрібно передбачати пандуси/сходи.

Для покриття пішохідних доріжок, тротуарів і пандусів не допускається застосування насипних або крупноструктурних матеріалів, що перешкоджають пересуванню на кріслах колісних або з милицями. Покриття повинно бути рівним, а товщина швів між елементами покриття не більше ніж 0,015 м.

Поверхні покриття *вхідних площадок і тамбурів* повинні бути твердими, не допускати ковзання при намоканні і мати поперечний уклон у межах 1-2 %. Проходи, місця перетину пішохідних шляхів/тротуарів, проїзди у двори, заїзди на автостоянки, гаражі АЗС, тощо мають бути без бордюрів, з похилими з'їздами, з уклоном не більше 1:12. *Водостоки* на тротуарах повинні бути закриті решіткою з чарунками не більше 0,015 м в одному з напрямків.

Власник будівлі (адміністрація ЖЕКу, ОСББ тощо) має стежити, щоб стоки для дощової води були прикриті решітками для уникнення травм пішоходів та перевертання інвалідного візка. За наявності на території або ділянці підземних чи надземних переходів їх необхідно обладнати пандусами або підйомними пристроями чи облаштувати надземний прохід. Щоб забезпечити доступність для людей з порушенням зору, застосовують орієнтаційні підказки й контрастні предмети (рекомендовані кольори: жовтий – червоний, білий – синій; контрасти використовують для позначення напрямку до закладу, попередження про небезпечні зони або предмети).

Елементи благоустрою, які можуть бути перешкодою для людей з порушенням зору, слід розміщувати в одну лінію *поза пішохідною зоною*. Рекомендується використовувати такі позначки: чорний та жовтий – для позначення перешкод (напр. стовпів, вказівних знаків). Для маркування





використовуються стійкі фарби, на колір яких не впливають погодні умови. Підхід до будівлі, пандус та територія біля входу мають бути звільнені від рекламних стійок, смітєвих баків тощо для вільного пересування МГН та осіб з інвалідністю. Пристрої й обладнання (поштові скриньки, таксофони, банкомати, інформаційні щити тощо), розташовані на стінах будинків, споруд, а також елементи будинків, які виступають, не повинні зменшувати простір для проходу, проїзду чи маневрування інвалідного візка. Це та інше спеціалізоване обладнання для осіб з порушенням зору повинно встановлюватися на горизонтальній площині із застосуванням рифленого покриття або на окремих плитах заввишки до 0,025 м, край яких повинен знаходитися від встановленого обладнання на відстані 0,7-0,8 м. Форми і краї підвісного обладнання чи будівлі мають бути заокруглені. Вхід на територію або ділянку/будівлі слід обладнати елементами інформації про об'єкт з його можливостями для використання МГН та осіб з інвалідністю.

На відкритих автостоянках поблизу установ, закладів слід виділяти щонайменше 10 % місць (не менше одного місця) для паркування транспорту людей з інвалідністю. Габаритні розміри облаштування місць для паркування осіб з МГН та осіб з інвалідністю: мін. ширина місця для автомобіля людини з інвалідністю – 3,60 м; для проїзду інвалідним візком між автомобілями на стоянці має бути інтервал щонайменше від 1,00 м до 1,50 м. Місця для паркування цієї категорії учасників дорожнього руху слід позначати знаками, які використовуються у міжнародній практиці та, зокрема, в Правилах дорожнього руху України. Більш детально облаштування місць паркування дорожніми знаками та дорожньою розміткою можна ознайомитися в Коментарі до Правил дорожнього руху (Вайда Т.С. та ін., 2022, 2023) [3; 4]). Для уникнення блокування проїзду до пандусного з'їзду доцільно, встановити обмежувач руху з урахуванням можливості проїзду людини на візку.

Таким чином, можемо зробити узагальнення проведеного аналізу чинного законодавства та внести пропозицію органам місцевого самоврядування щодо проведення моніторингу території населених пунктів на предмет наявності/відсутності належних умов для зручного переміщення особами з інвалідністю та МГН, а також безпечного користування цими категоріями учасників дорожнього руху елементами вулично-дорожньої мережі.

1. Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні : Закон України від 21 березня 1991 року № 875-ХІІ (із змінами станом на 10.01.2026). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text> (дата звернення: 04.02.2026).
2. Про схвалення Нац. стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року : Розпорядження КМУ від 14 квітня 2021 року № 366-р (в редакції від 06.01.2026). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#n10> (дата звернення: 12.02.2026).
3. Вайда Т.С., Геращенко О.С., Степаненко В.В. Коментар до Правил дорожнього руху : практ.-орієнт. видання. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2022. 1040 с. : іл.
4. Вайда Т.С., Корнієнко М.В. Енциклопедичний словник з Правил та безпеки дорожнього руху : довідкове видання для курсантів, студентів та слухачів ЗВО МВС України. Одеса: Вид-во «Юридика», 2023. 654 с.





ВДОВІЧЕНКО ДАРІЯ, МАЩЕНКО КСЕНІЯ, здобувачі вищої освіти
Науковий керівник – **ГРІДІН ОЛЕКСАНДР**, к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

РОЛЬ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ У СИСТЕМІ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВПЛИВУ ВОЄННОГО КОНТЕКСТУ

Воєнний конфлікт і економічна нестабільність суттєво впливають на мотиваційні потреби працівників агропідприємств. У цих умовах основними пріоритетами стають не лише матеріальні стимули, а й психологічна безпека, стабільність робочого місця та усебічна підтримка з боку керівництва. Працівники очікують прозорості управлінських рішень, можливості адаптувати робочий графік під змінні обставини та отримати необхідні ресурси для виконання професійних завдань.

Особливу роль відіграють мотиваційні механізми, які підтримують відчуття приналежності до колективу, зміцнюють лояльність та сприяють збереженню продуктивності в умовах стресу. При цьому, саме персоналізовані програми розвитку та системи оцінювання, що враховують індивідуальні потреби та компетентності працівників, дозволяють забезпечити більш ефективну взаємодію між керівництвом і персоналом [3].

Таким чином, війна і нестабільність змінюють структуру мотиваційних потреб у агросекторі, підкреслюючи важливість психологічної підтримки, адаптивності систем управління та інтеграції мотиваційних механізмів у процес оцінювання персоналу.

В умовах війни агропідприємства стикаються з низкою викликів щодо збереження продуктивності та лояльності працівників. Повноцінне застосування традиційних матеріальних стимулів залишається вкрай важливим, проте воєнний контекст посилює значущість психологічних та соціальних чинників мотивації. Серед ефективних інструментів виділяють підтримку стабільності робочих місць, гнучкі умови праці, надання соціальної та психологічної підтримки, а також розвиток корпоративної культури, що сприяє відчуттю приналежності та безпеки. Важливу роль також відіграють персоналізовані підходи до мотивації, які враховують індивідуальні потреби та компетентності співробітників [2].

Необхідно підкреслити, що на даний час агропідприємства стикаються з посиленою потребою у збереженні продуктивності та стабільності трудового колективу, оскільки працівники під впливом зовнішніх чинників відчують підвищений стрес, нестабільність та невизначеність. Тому стратегічне формування мотиваційних систем стає критично важливим компонентом управління персоналом і підвищення ефективності оцінки працівників [5].

Одним із ключових підходів є інтеграція матеріальних і нематеріальних стимулів у комплексну систему мотивації. В умовах війни матеріальні стимули, включно із конкурентною заробітною платою та преміями, мають поєднуватися





з психологічною підтримкою, гнучкими умовами праці та програмами соціального захисту, що дозволить забезпечити базові потреби працівників, підвищити їхню лояльність і знизити ризик відтоку кадрів, одночасно підсилюючи мотиваційний потенціал для виконання виробничих завдань [3].

Другий стратегічний напрямок пов'язаний із персоналізацією мотиваційних заходів. Уміння враховувати індивідуальні потреби, компетентності та особливості працівників дозволяє створювати більш ефективні програми розвитку, навчання та кар'єрного зростання. Персоналізована мотивація сприяє підвищенню продуктивності та психологічної стійкості персоналу, що особливо актуально у кризових умовах, коли колектив стикається з додатковими стресовими чинниками [4].

Третій підхід – використання HR-аналітики для підтримки стратегічних рішень. Аналітичні інструменти дозволяють оцінювати ефективність мотиваційних заходів, визначати пріоритетні стимули для різних груп працівників та прогнозувати вплив мотиваційних стратегій на продуктивність і стабільність персоналу. Інтеграція аналітики в систему оцінки дозволяє не лише оцінювати поточні результати працівників, але й визначати перспективи їхнього розвитку та потреби у підтримці [1; 5].

Четвертий напрямок – формування корпоративної культури підтримки та взаємодопомоги. Створення середовища, де співробітники відчують психологічну безпеку та приналежність до колективу, підвищує мотивацію, зміцнює лояльність і сприяє більш об'єктивному сприйняттю систем оцінювання. В умовах війни такі підходи забезпечують стійкість колективу та мінімізують негативний вплив стресових чинників на результати праці [2].

Висновок. Відтак, комплексне застосування матеріальних, психологічних і соціальних інструментів мотивації сприяє підвищенню продуктивності, збереженню лояльності та зменшенню ризиків плинності кадрів, що особливо актуально в умовах постійних змін і перманентної нестабільності. Стратегічні підходи до розвитку мотиваційних систем в умовах війни мають поєднувати комплекс матеріальних і нематеріальних стимулів, персоналізацію заходів, використання HR-аналітики та формування підтримуючої корпоративної культури. Такий підхід дозволить забезпечити ефективність оцінки працівників, адаптуючи систему управління кадрами до сучасних викликів та нестабільності.

1. Грідін О.В. HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29>
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3927/3850>
2. Грідін О.В. Теоретико-методологічні та практичні аспекти оцінювання трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-73>
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6706>
3. Грідін О.В. Удосконалення мотиваційного механізму в сільськогосподарських





підприємствах: збалансування економічних інтересів та потреб працівників. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-71>
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4940/4883>

4. Єршова Н., Жень В. Оцінювання ефективності персоналу: методичний підхід та практична реалізація. *Acta Academiae Beregsiensis. Economics*. 2025. Вип. 10. С. 84-96. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-10-84-96> URL: <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/309/300>

5. Россоха М.Ю., Коротич А.О., Тицька А.О. Стратегії управління ефективністю та продуктивністю персоналу в умовах кризових викликів та воєнного стану. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 262-267. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.262-267>
URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/04/199-262-267-rossoha.pdf>





ГАРМАШ СЕРГІЙ, доцент кафедри іноземних мов,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,
м. Харків

ВПРОВАДЖЕННЯ ДУАЛЬНОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ З ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ ТЕХНІЧНИХ СПЕЦІАЛЬНОСТЕЙ

Відомо, що рівень розвитку економіки країни визначається не спекулятивним фінансовим капіталом, а рівнем розвитку реального сектору економіки, а саме – виробництвом [1]. «Велику увагу у цьому аспекті слід приділити розвитку промисловості, оскільки ступінь розвитку саме промисловості визначає ступінь незалежності країни. Розвиток промисловості (перш за все, сучасного військового комплексу), енергобезпеки (у першу чергу – розвиток атомної енергетики) та продовольчої безпеки (розвиток сільського господарства) – наріжні камені, на яких тримається незалежність країни та благополуччя її народу. Належне функціонування усіх вищезазначених сфер визначається високим рівнем кваліфікації, практичним досвідом і певними професійними навичками у роботі кадрового складу підприємств та організацій» [2, с. 31-32].

За роки незалежності України система професійно-технічної освіти була майже знищена. За умов централізованого управління і фінансування з держбюджету було втрачено понад 380 професійно-технічних училищ. Відбувалося цілеспрямоване знищення бази підготовки фахівців за спеціальностями освітньо-кваліфікаційного рівня молодшого спеціаліста.

«... цілеспрямована переорієнтація економіки країни за роки незалежності на сировинну модель стала причиною знищення цілих високотехнологічних галузей...» [3, с. 43]. Зі зникненням цілих галузей промисловості, розкраданням та знищенням державних підприємств тисячі кваліфікованих робітників були вимушені прилаштовуватися до нових реалій в умовах швидкоплинних змін внутрішнього та зовнішнього середовищ.

У тяжкі часи випробувань під час бойових дій на території України виникла негайна необхідність у розвитку сучасного військового комплексу, у підготовці висококласних спеціалістів. Саме розвитку промислового виробництва країни у стислий термін сприятиме дуальна форма навчання, яка впроваджується у вищих навчальних закладах для студентів 2-4 курсів технічних спеціальностей. Здобуття професійних навичок на підприємстві чергується з навчанням у вищому навчальному закладі для отримання теоретичних знань зі спеціальності. Схожу задачу раніше виконувала вечірня форма навчання, яка була повністю ліквідована.

На сьогодні відбувається масовий відтік молоді та скорочення абітурієнтів [4]. За даними ChatGPT: «... через повномасштабну війну Україна втратила близько 2,4 млн. молодих людей, чисельність яких скоротилася з 10 до 7,6 млн. Кожен сьомий юнак віком 18–22 роки виїхав за кордон».

Саме в умовах сучасних викликів дуальна система навчання має вирішити





питання поєднання навчання з працею на підприємстві для підготовки фахівців технічних спеціальностей.

Слід зазначити, що на практиці (робота на підприємстві) практичні навички набувають вирішального значення. Оскільки майже дві третини студентів старших курсів вимушені працювати, то дуальна система освіти має на меті отримання практичних навичок саме за спеціальністю. Студентам надається право не відвідувати практичні заняття за спеціальністю у навчальному закладі, а лише лекції. Під час дистанційної форми навчання, яка набула широкого розповсюдження на території країни це за часів пандемії COVID-19, та пролонгована на територіях, прилеглих до зони бойових дій [5], дуальна форма навчання дозволяє студенту майже 90 % часу працювати на підприємстві та набувати професійних навичок. Ця форма навчання забезпечує як отримання диплому, так і офіційне працевлаштування та оплату праці.

1. Гармаш С. В. Значення професійних компетенцій кадрового потенціалу країни для її відродження у повоєнний час / Гармаш С. В. // *Підприємництво, облік та фінанси: сучасний стан й перспективи повоєнного відродження* : матеріали 2-ї Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Херсон-Кропивницький, 21 травня 2025 р. / редкол.: Карнаушенко А., Кононенко Л., Повод Т. ; Херсон. держ. аграрно-економ. ун-т [та ін.]. – Харків : ХДАЕУ, 2025. – С. 24-25. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/90599>
2. Гармаш С. В. Значення кадрової безпеки для відродження країни у повоєнний час / Гармаш С. В. // *Підприємництво, облік та фінанси: сучасний стан й перспективи повоєнного відродження* : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 24 квітня 2024 р. / ред. кол. Карнаушенко Алла, Кононенко Леся, Повод Тетяна. – Херсон : ХДАЕУ, 2024. – С. 31-33. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/77734>
3. Гармаш С. В. Трансформаційні зміни при утворенні макрозон в період оновлення глобального середовища [Електронний ресурс] / Гармаш С. В. // *Розвиток економічних систем в умовах глобалізації* : зб. тез доп. 1-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 14-16 листопада 2024 р. / Навч.-наук. ін-т "Укр. інженерно-пед. академія" [та ін.] ; гол. ред. Д. В. Коваленко. – Електрон. текст. дані. – Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2024. – 1 ел. опт. диск (CD-ROM). – С. 42-43. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/84740>
4. Garmash S. V. The influence of psychological aspects in the acceleration of degradation processes in higher educational institutions with the remote form of learning / Garmash Sergii Volodymyrovych // *Ментальне здоров'я*. – 2024. – № 4. – Р. 16-19. DOI: <https://doi.org/10.32782/3041-2005/2024-4-3>
5. Garmash S. Features of the educational process in Ukraine in modern conditions (problems, comparisons, prospects) [Electronic resource] / S. Garmash // *Science, innovations and education: problems and prospects* : proc. of 12-th Intern. Sci. and Practic. Conf., 28-30 June 2022 / ed. M. L. Komarytsky ; CPN Publishing Group. – Electronic text data. – Tokyo, 2022. – P. 361-367. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/57723>





ГЕНІС ПЛАТОН, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **САВРАС ІРИНА**, к.е.н, доцентка,

доцентка кафедри менеджменту,

Львівський торговельно-економічний університет

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНЦІЯМИ ПЕРСОНАЛУ В ПЕРІОД ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Сучасні організації функціонують в умовах стрімкої цифрової трансформації, що кардинально змінює вимоги до професійних компетенцій персоналу та створює принципово нові виклики для систем управління людськими ресурсами. Традиційні підходи до управління персоналом втрачають свою ефективність, оскільки не враховують динамічність змін, необхідність постійного оновлення знань і навичок працівників, а також зростаючу роль цифрових технологій у всіх сферах організаційної діяльності.

Глобальна пандемія COVID-19 прискорила процеси цифровізації бізнесу, змусивши організації переосмислити традиційні моделі роботи та пришвидшила впровадження цифрових інструментів управління. Перехід на віддалений та гібридний формати роботи актуалізував потребу в нових компетенціях. За таких умов управління компетенціями персоналу перетворюється на стратегічний пріоритет, що визначає конкурентоспроможність організації в довгостроковій перспективі.

Процеси цифровізації у бізнесі змінюють вимоги до працівників та їхніх компетентностей. Якщо раніше головну роль відігравали професійні й технічні знання, то сьогодні все більш важливими стають цифрові навички, уміння аналізувати інформацію, швидко адаптуватися до змін і ефективно спілкуватися. Практика показує, що організації все більше уваги приділяють розвитку «м'яких навичок» (soft skills) разом із цифровими компетентностями, оскільки таке поєднання сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу в сучасних умовах.

Одним із найбільш перспективних напрямів є *застосування систем штучного інтелекту* для оцінки та розвитку компетенцій персоналу. Сучасні HR-платформи з елементами AI дозволяють проводити автоматизований багатовимірний аналіз навичок працівників, виявляти компетентнісні прогалини на індивідуальному та організаційному рівнях, а також формувати персоналізовані траєкторії професійного розвитку.

Цифровізація впливає на всі завдання HR-менеджерів, починаючи з пошуку персоналу та його адаптації, закінчуючи аналізом роботи кожного працівника [1]. Впровадження цифрових технологій дає змогу автоматизувати рутинні процеси оцінювання компетентностей персоналу, що звільняє час HR-фахівців для виконання більш важливих стратегічних завдань. Такі системи можуть обробляти великі обсяги даних про результати роботи працівників, їхню активність у цифровому середовищі, швидкість засвоєння нових знань та рівень застосування отриманих навичок на практиці.





Сучасні HR-платформи дозволяють аналізувати потреби організації в персоналі, виявляти ризики втрати важливих працівників і формувати рекомендації щодо ефективного розподілу кадрів відповідно до їхніх компетентностей. Завдяки цьому управління людськими ресурсами стає більш проактивним, оскільки організація має змогу не лише реагувати на зміни, а й заздалегідь готуватися до них.

Важливим інструментом підвищення ефективності управління людськими ресурсами в умовах цифровізації є *автоматизовані системи оцінки та розвитку персоналу*. HRM та ERP-системи сприяють ефективному вирішенню питань управління кадровими процесами з урахуванням індивідуальних досягнень кожного працівника, дозволяючи оцінювати не лише кількісні, але й якісні показники, зокрема компетенції персоналу [2, с.73-74].

Сучасні системи управління персоналом поєднують функції оцінювання ефективності роботи, управління талантами, планування кар'єрного розвитку та навчання в єдину систему, що забезпечує комплексний підхід до розвитку компетентностей працівників. Автоматизація процесів оцінювання зменшує вплив суб'єктивних факторів, підвищує прозорість і об'єктивність оцінки, а також дозволяє регулярно відстежувати динаміку розвитку персоналу.

Цифрові системи здатні збирати й аналізувати інформацію з різних джерел, зокрема результати виконання проєктів, відгуки колег і керівників, дані про проходження навчальних програм та активність працівників у корпоративних комунікаційних платформах, що дає змогу сформувати цілісне уявлення про рівень компетентностей кожного працівника та приймати більш обґрунтовані рішення щодо його подальшого розвитку.

Одним з основним напрямів цифрової трансформації організацій є *управління цифровою культурою та компетенціями* [3]. Створення корпоративних університетів та навчальних хабів на базі цифрових платформ забезпечує працівникам доступ до актуальних знань, можливість самостійно керувати своїм професійним розвитком та обирати траєкторії навчання відповідно до особистих цілей та потреб організації.

Сучасні платформи навчання використовують адаптивні технології, що дозволяють автоматично налаштовувати складність та зміст навчальних матеріалів залежно від рівня підготовки, стилю навчання та прогресу конкретного працівника. Гейміфікація навчальних процесів підвищує мотивацію та залученість персоналу, перетворюючи розвиток компетенцій на захоплюючий та результативний процес.

Цифровізація менеджменту персоналу дозволяє підвищити його ефективність, залучати та розвивати талановитих працівників, покращити комунікацію та адаптуватися до швидкозмінних вимог ринку [4].

Використання інструментів People Analytics відкриває нові можливості для управління компетентностями на основі даних. За їх допомогою організації можуть аналізувати взаємозв'язок між рівнем розвитку окремих компетентностей і результатами діяльності, визначати найбільш ефективні





способи розвитку навичок та прогнозувати майбутні потреби в компетентностях відповідно до стратегічних цілей.

Аналіз тенденцій ринку праці, технологічних змін і стратегічних пріоритетів компанії дає змогу заздалегідь формувати програми розвитку персоналу та уникати дефіциту ключових компетентностей. Прогнозні моделі дозволяють визначити навички, які будуть найбільш затребуваними в майбутньому, і розпочати їх розвиток завчасно, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації.

Попри очевидні переваги, впровадження інноваційних методів управління компетенціями стикається з низкою викликів, зокрема

- необхідність значних інвестицій у технологічну інфраструктуру та навчання персоналу;
- питання захисту персональних даних та етичного використання AI в HR-процесах потребують ретельної уваги;
- успішна цифровізація вимагає зміни організаційної культури та готовності працівників до постійних змін.

Важливо також враховувати, що цифрові інструменти не можуть повністю замінити людський фактор в управлінні компетенціями. Ефективний розвиток персоналу потребує поєднання технологічних рішень з індивідуальним підходом, менторством та створенням середовища, що сприяє навчанню. Технології мають виступати каталізатором розвитку, а не самоціллю.

Отже, цифровізація суттєво змінює підходи до управління компетентностями персоналу, підвищуючи ефективність і рівень персоналізації цього процесу. Використання штучного інтелекту, цифрових платформ навчання, автоматизованих HR-систем та інструментів People Analytics сприяє формуванню гнучкого й адаптивного персоналу, здатного ефективно працювати в умовах постійних змін.

Цифрова трансформація управління компетенціями розширює можливості доступу до навчання, дозволяє персоналізувати розвиток і підвищує об'єктивність оцінювання, що сприяє залученню та утриманню талантів і підвищенню продуктивності праці.

1. Орел Ю. Л., Смаглюк А. А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Академічні візії*. 2023. № (19). URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7954499>.
2. Чернікова Н., Вороніна В., Чеботарьов К. Підходи в управлінні hr-процесами на вітчизняних підприємствах. *Трансформаційна економіка*. 2023. № (3 (03)). С. 70-75. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-12>
3. Нетудихата К. Цифровізація управління організаціями. *Економіка та суспільство*. 2023. №(56). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-155>.
4. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рубель К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № (12). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>.





ГУБАРИК ОЛЬГА, к.е.н., доцент,

завідувач кафедри обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою,

ЧЕРНЕЦЬКА ОЛЬГА, к.е.н., доцент,

доцент кафедри обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою

Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро

КОМПЕТЕНТІСНИЙ ЗСУВ У ПІДГОТОВЦІ ФАХІВЦІВ З ОБЛІКУ Й ОПОДАТКУВАННЯ: АКЦЕНТ НА АНАЛІЗ, РИЗИКИ ТА КОНСАЛТИНГ

Сучасні трансформації економічного середовища, зумовлені глобалізаційними процесами, цифровізацією бізнесу та зростанням рівня невизначеності, актуалізують потребу в оновленні підходів до професійної підготовки фахівців у сфері обліку й оподаткування. Традиційна модель підготовки, орієнтована переважно на формування навичок ведення обліку та складання звітності, дедалі більше втрачає відповідність запитам ринку праці. Натомість зростає попит на фахівців, здатних не лише фіксувати господарські операції, а й інтерпретувати фінансову інформацію, здійснювати аналітичну оцінку та брати участь у прийнятті управлінських рішень.

У цьому контексті особливого значення набуває компетентнісний підхід, який передбачає зміщення акцентів із накопичення знань на формування здатності їх практичного застосування в умовах професійної діяльності. Йдеться про розвиток аналітичного мислення, системного бачення економічних процесів, уміння оцінювати ризики та прогнозувати наслідки управлінських рішень. Такий підхід відповідає сучасним вимогам до фахівців, діяльність яких відбувається в умовах складних і динамічних фінансово-економічних систем.

Зміна ролі бухгалтера та податкового фахівця є однією з ключових характеристик сучасного професійного середовища. Від виконавця облікових процедур він трансформується у фінансового аналітика та консультанта, який забезпечує інформаційну підтримку управління, здійснює фінансовий моніторинг і бере участь у формуванні стратегії розвитку підприємства. Це зумовлює необхідність інтеграції в освітній процес компонентів, спрямованих на розвиток компетентностей у сфері фінансової аналітики, ризик-менеджменту та податкового консалтингу.

Вагомим чинником, що визначає доцільність такого зсуву, є результати комунікації з представниками бізнес-середовища та професійної спільноти, які засвідчують зростаючу потребу у фахівцях нового типу. Роботодавці очікують від випускників не лише володіння нормативною базою та технікою обліку, а й здатності ідентифікувати фінансові ризики, оцінювати податкові наслідки господарських рішень, застосовувати інструменти податкового планування та надавати консультаційні послуги. Особливої актуальності ці компетентності набувають в умовах посилення податкового контролю, ускладнення регуляторного середовища та активного впровадження цифрових технологій у





фінансову сферу.

Водночас сучасні освітні тенденції свідчать про необхідність міждисциплінарної підготовки, що поєднує знання з обліку, фінансів, права, аналітики даних та управління ризиками. Такий підхід дозволяє сформувати цілісне розуміння функціонування суб'єктів господарювання та забезпечує здатність ефективно діяти в умовах невизначеності. Орієнтація на міждисциплінарність також сприяє розвитку гнучких навичок, зокрема критичного мислення, комунікації та здатності до адаптації, які є невід'ємною складовою професійної компетентності сучасного фахівця.

Окремої уваги заслуговує питання оновлення змісту освітніх програм, що має здійснюватися з урахуванням актуальних запитів професійного середовища та тенденцій розвитку економіки. У цьому контексті доцільним є посилення акценту на таких освітніх напрямках, як фінансова безпека, аудит бізнесу, податковий консалтинг і податкова аналітика, які відображають сучасну трансформацію професійної діяльності фахівців з обліку й оподаткування. Орієнтація на зазначені напрями дозволяє сформувати у здобувачів освіти здатність до глибокого аналізу фінансової інформації, виявлення ризиків, оцінювання ефективності управлінських рішень та надання обґрунтованих рекомендацій.

Важливо, що реалізація такої освітньої траєкторії може бути гнучкою та варіативною. Зокрема, відповідні компетентності можуть формуватися як через включення окремих обов'язкових освітніх компонентів до навчальних планів, так і через розширення вибіркової складової, що надає здобувачам можливість індивідуалізувати власну освітню траєкторію відповідно до професійних інтересів і потреб ринку праці. Такий підхід сприяє не лише підвищенню якості підготовки, а й забезпечує її адаптивність до динамічних змін у сфері обліку, оподаткування та фінансового управління, формуючи підґрунтя для підготовки фахівців аналітико-консалтингового профілю.

Таким чином, компетентнісний зсув у підготовці фахівців з обліку й оподаткування відображає глибинні зміни в економічному та професійному середовищі. Перехід від облікової до аналітико-консалтингової парадигми підготовки є об'єктивною необхідністю, що зумовлена потребами ринку праці та викликами сталого розвитку. Реалізація такого підходу забезпечує формування фахівців, здатних не лише адаптуватися до змін, а й активно впливати на економічні процеси, сприяючи підвищенню ефективності та безпеки діяльності суб'єктів господарювання.

1. Педченко Н.С., Прохар Н.В., Любимов М.О. Компетентнісний підхід у наскрізній підготовці здобувачів вищої освіти за спеціальністю 071 «Облік і оподаткування». Економіка та суспільство. 2023. Вип. 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-9>





ГУМЕНЮК ІННА викладач суспільних дисциплін,
голова циклової комісії фундаментальних дисциплін
ФІКС АНГЕЛІНА здобувач фахової передвищої освіти
ВСП Кам'янець-Подільський фаховий коледж
НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут»,
м. Кам'янець-Подільський

ІНКЛЮЗИВНА ОСВІТА ЯК НЕВІД'ЄМНА ПОТРЕБА СУСПІЛЬСТВА

Кожна людина, незалежно від стану здоров'я чи наявності фізичних або інтелектуальних порушень, має право на здобуття якісної освіти на рівні з іншими членами суспільства.

На сучасному етапі розвитку України одним із пріоритетних напрямів державної політики є формування інклюзивного освітнього середовища. Подібно до світової практики, інклюзивна освіта в Україні орієнтована насамперед на осіб з особливими освітніми потребами. За статистичними даними, їхня кількість перевищує 2,8 мільйона осіб, що становить близько 7% населення країни, серед яких понад 165 тисяч – діти. Значна частина осіб з інвалідністю належить до працездатного віку.

Однією з головних проблем цієї категорії населення є обмежений доступ до можливостей сучасного суспільства – від пересування до освіти й професійної реалізації. Саме освіта виступає ключовим чинником їхньої успішної соціалізації.

Зростання кількості осіб, які потребують спеціальних умов навчання, зумовлює актуальність розвитку інклюзивної освіти, спрямованої на забезпечення їхньої адаптації та інтеграції в суспільство.

Інклюзивна освіта передбачає організацію такого освітнього середовища, яке враховує індивідуальні особливості кожної дитини. Вона спрямована на усунення дискримінації, забезпечення рівних можливостей і доступу до якісної освіти для всіх здобувачів освіти.

Результати наукових досліджень свідчать, що питання освіти дітей з особливими освітніми потребами є предметом вивчення багатьох учених, що підкреслює його значущість і потребу в подальшому науковому осмисленні.

У сучасних умовах система освіти України поступово відходить від домінування інтернатних закладів. Натомість зростає різноманіття форм навчання: індивідуальна освіта, спеціалізовані заклади, навчально-реабілітаційні центри, а також інтегроване навчання у загальноосвітніх школах.

Водночас ці форми не завжди забезпечують повну реалізацію права на освіту, оскільки ефективна соціальна адаптація дітей з особливими потребами можлива лише за умов їх активної участі в загальному освітньому середовищі.

Інклюзивна освіта у широкому розумінні спрямована на створення рівних умов для розвитку кожної дитини. Важливим її принципом є недопущення відчуття відокремленості або «інакшості».

Одним із ключових завдань інклюзивного навчання є підвищення





ефективності освітнього процесу для дітей з особливостями психофізичного розвитку та сприяння їхній соціалізації в умовах загальноосвітнього закладу.

1. Кузава І. Б. Інклюзивна освіта дошкільників, які потребують корекції психофізичного розвитку: теорія та методика. Монографія / І.Б. Кузава .Луцьк, ПП Іванюк В. П., 2022. 292 с.
2. Інклюзивна освіта: стан і перспективи розвитку в Україні: науковометодичний збірник. Київ: ФО-П Придатченко П. М., 2017. 336 с.





ГУЦУЛЯК МИРОСЛАВА, викладач-методист,
ГУЦУЛЯК ІГОР викладач-методист,
ВСП «Тлумацький фаховий коледж Львівського НУП», Тлумач

ПРОБЛЕМИ СОЦІАЛЬНОЇ АДАПТАЦІЇ ДІТЕЙ ВИМУШЕНИХ МІГРАНТІВ

Вступ. У сучасних умовах проблема вимушеної міграції набуває особливої гостроти через складну суспільно-політичну та економічну ситуацію в Україні. Якщо в минулі історичні періоди переміщення населення здебільшого було пов'язане з пошуком праці та ресурсів, то нинішні міграційні процеси мають переважно вимушений характер і зумовлені воєнними подіями. Наслідком цього стало масштабне переселення громадян як у межах держави, так і поза її кордони.

Результати дослідження. Поняття міграції походить від латинського слова *migratio* і трактується як переселення або переміщення. Йдеться не лише про фізичну зміну місця проживання, а про складне соціальне явище, що охоплює економічні, психологічні та культурні аспекти. Міграційні процеси можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки, часто провокуючи соціальну напругу. Вони пов'язані з прагненням людини до кращих умов життя, професійної реалізації та безпеки, а також можуть виступати стратегією виживання сім'ї чи спільноти. Таким чином, рішення про переселення є результатом пошуку стабільності, захисту та можливостей розвитку.

Збройна агресія радикально вплинула на життя українських сімей, зробивши значну кількість дітей вимушеними мігрантами. Їх входження у нове соціальне середовище відбувається в умовах психологічного стресу та втрати звичних життєвих орієнтирів[2, с. 30]. Однією з ключових труднощів стає порушення базового відчуття захищеності. Втрата житла, розлука з рідними, невизначеність майбутнього формують у дітей тривожність і внутрішню нестабільність.

Адаптацію можна розглядати як у широкому, так і у вузькому значенні. У загальнофілософському розумінні це процес узгодження взаємодії людини з навколишнім середовищем на рівні функцій і поведінки. У соціально-психологічному аспекті адаптація означає входження особистості до малої групи – зокрема навчального колективу – із засвоєнням його норм і правил взаємодії. Це передбачає прийняття ролей, встановлення відносин і визначення власного місця у груповій структурі.

Дитина, на відміну від дорослого, перебуває у фазі формування особистості, тому зміна соціального середовища впливає на неї значно глибше. Якщо сімейні цінності вступають у суперечність із нормами нового соціального оточення, можливі деформації особистісного розвитку. Соціально-психологічний підхід до адаптації підкреслює, що взаємодія особи із суспільством відбувається через малі групи, які виступають безпосереднім середовищем пристосування.





Дорослі зазвичай мають сформовану систему поглядів і вищу гнучкість реагування, що полегшує процес пристосування. Діти ж більш залежні від умов виховання та впливу нового колективу[3, с. 114]. За відсутності підтримки й корекції суперечностей можливе формування асоціальних моделей поведінки. Тому надзвичайно важливо своєчасно визначити оптимальні шляхи адаптації з урахуванням індивідуальних рис дитини.

Недостатнє знання мови, відмінності у правилах поведінки та культурних нормах часто ускладнюють комунікацію з однолітками. Це може спричиняти конфлікти, відчуження та негативне ставлення в колективі. Діти-мігранти нерідко мають труднощі у спілкуванні, навчанні, демонструють знижену самооцінку. Культурні відмінності у невербальній поведінці й соціальних ритуалах також стають причиною непорозумінь. Дослідники зазначають, що подібні ситуації здатні формувати у дитини сприйняття соціального середовища як ворожого, що підвищує ризик групової агресії.

Емоційний стан дітей вимушених переселенців часто супроводжується тривожністю, порушенням сну, схильністю до замкненості. У нових умовах вони можуть втрачати відчуття належності, переживаючи кризу ідентичності. Освітній заклад, який має виконувати функцію простору соціалізації, інколи стає додатковим стресовим чинником через мовні бар'єри та відмінності навчальних програм.

Встановлення дружніх зв'язків також ускладнюється. Пережитий досвід робить таких дітей психологічно більш дорослими, що створює розрив у сприйнятті світу з ровесниками. Можуть виникати прояви булінгу або надмірної опіки, які однаково заважають повноцінній інтеграції. Значну роль відіграє стан батьків: якщо вони перебувають у тривалому стресі, дитина недоотримує підтримку і може передчасно брати на себе дорослі обов'язки.

Соціальна адаптація виступає ключовим механізмом соціалізації особистості та чинником її розвитку. Вона передбачає активну взаємодію з соціальним середовищем, узгодження цінностей і цілей особи та групи. У цьому процесі реалізуються потреби й здібності дитини, розкривається її індивідуальність, формується відчуття належності до колективу[5, с. 88–96]. Важливою складовою є усвідомлення соціальної ролі та відповідної поведінки.

Дослідження свідчать, що сучасні міграційні процеси породили явища так званого соціального та національного сирітства. Йдеться про дітей, які або залишилися без належної батьківської опіки, або опинилися за кордоном і потребують збереження культурної ідентичності. Науковці наголошують на необхідності державної підтримки таких сімей та створення умов для збереження мовної й культурної самобутності дітей.

Ефективне розв'язання окреслених проблем можливе лише за умови комплексного підходу: довготривалого психологічного супроводу, формування інклюзивного освітнього середовища, залучення громадських інституцій. Успішна інтеграція поєднується зі збереженням національної ідентичності та створенням можливостей для повноцінної участі дитини в житті громади.





Психологічна підтримка в умовах воєнного часу має бути одним із пріоритетів освітньої системи.

Висновки. Показником результативної соціальної адаптації є сформованість комунікативних і поведінкових якостей, що відповідають суспільним нормам та дозволяють особистості реалізувати власний потенціал. Процес адаптації передбачає прийняття цінностей колективу та активне включення в його діяльність. Подальші наукові пошуки мають бути спрямовані на емпіричне вивчення адаптаційних процесів у дітей вимушених мігрантів та створення спеціальних тренінгових програм підтримки.

1. Про охорону дитинства: Закон України від 26 квіт. 2001 р. № 2402-III (із змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2402-14#Text>
2. Белан Г. В. Соціально-психологічні особливості адаптації дітей-переселенців до нового освітнього середовища. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія. 2022. Вип. 2. С. 45–49.
3. Зарецька О. О. Особливості соціалізації дітей та підлітків в умовах вимушеного переселення. Актуальні проблеми психології. 2023. Т. 11. Вип. 25. С. 112–125.
4. Гумницька Н. Наукова діяльність Міжнародного інституту освіти, культури та зв'язків з діаспорою [Електронний ресурс] / Н. Гумницька, І. Ключковська, О. Палінська, О. П'ятковська, О. Туркевич, Г. Шміло, У. Гладун. – URL: [http:// https://old.lpnu.ua/miok/naukova-diyalnist-instytutu](http://https://old.lpnu.ua/miok/naukova-diyalnist-instytutu)
5. Люта С. П. Соціальна інтеграція дітей-мігрантів: європейський досвід та українські реалії. Соціальна робота та соціальна освіта. 2022. Вип. 1(8). С. 88–96.





ДАНЬКОВА ЄЛІЗАВЕТА, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **ЗОМЧАК ЛАРИСА**, к.е.н., доцент,
Доцент кафедри економічної кібернетики
Львівський національний університет імені Івана Франка, Львів

ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ ЗНИЖЕННЯ РОЗМІРНОСТІ У ДОСЛІДЖЕННІ РЕГІОНАЛЬНОЇ ОСВІТНЬОЇ СТРУКТУРИ УКРАЇНИ

Регіональна освітня система України в умовах воєнного стану зазнає безпрецедентної трансформації та посилення структурної поляризації. Велика кількість взаємопов'язаних показників (мережа закладів, обсяги вступу, державне фінансування) ускладнює пряму інтерпретацію процесів. Застосування методів зниження розмірності дозволяє виділити фундаментальні чинники освітньо-економічної диференціації та обґрунтувати стійкі кластерні моделі регіонів, що є критичним для розробки цільових програм відновлення людського капіталу.

Серед економіко-математичних методів, які широко застосовують вчені для дослідження макроекономічних процесів та явищ, виділимо такі, як симульативне моделювання [1, 2], таксономічний аналіз [3], методи класифікації [4] та кластеризації [5] тощо.

У дослідженні регіональної освітньо-економічної диференціації України використано методи зниження розмірності, а саме метод головних компонент (PCA) та лінійний дискримінантний аналіз (LDA). Їх застосування дозволило виявити приховану факторну структуру освітніх показників регіонів та обґрунтувати якість отриманих кластерних рішень.

Метою дослідження є виявлення прихованої факторної структури освітніх індикаторів регіонів України та верифікація якості їхньої кластеризації за допомогою методів PCA та LDA.

Об'єктом дослідження є показники освітньої діяльності областей України за 2022/2023 н.р.

Статистичною базою дослідження стали дані Міністерства освіти і науки України та Державної служби статистики України, оброблені в середовищі Python (бібліотеки `scikit-learn`, `pandas`).

Застосування методу головних компонент дало змогу перейти від багатовимірному простору початкових освітніх індикаторів до компактного факторного представлення, яке зберігає домінуючу частку інформації. Перші дві головні компоненти акумулюють основну частину загальної дисперсії, що свідчить про наявність кількох системоутворюючих латентних факторів регіонального розвитку освіти.

Перша головна компонента (PC1) формується переважно такими показниками:

- чисельність студентів,
- кількість заяв на бюджетну форму навчання,
- кількість закладів вищої освіти.





З огляду на структуру навантажень, PC1 доцільно інтерпретувати як фактор масштабності та концентрації вищої освіти. Вона відображає рівень освітньо-інституційної потужності регіону, що визначається обсягами студентського контингенту, розвиненістю мережі ЗВО та інтенсивністю вступного попиту. Саме вздовж цієї компоненти спостерігається різке відокремлення Києва та найбільших університетських центрів від більшості регіонів країни.

Друга головна компонента (PC2) формується передусім такими змінними:

- частка студентів, зарахованих на бюджетну форму навчання,
- середній конкурсний бал (СКБ),
- частка шкіл, які навчають українською мовою.

Ця компонента відображає структурно-демографічний та якісний вимір освітньої системи, пов'язаний із рівнем доступності державного фінансування (бюджетні місця), якістю вступного контингенту (СКБ) та мовною структурою навчання. PC2 дозволяє диференціювати регіони, які можуть мати подібну масштабність освітніх закладів (PC1), але різняться за конкурентністю вступу та державною підтримкою студентів.

Отже, результати PCA свідчать, що регіональні освітні відмінності в Україні формуються не випадково, а навколо двох ключових осей: масштабно-інституційної та структурно-доступної, які мають чітке економічне та соціальне тлумачення і безпосередньо пов'язані з потенціалом відтворення людського капіталу.

На відміну від PCA, який є методом без нагляду та не враховує апріорну кластерну належність регіонів, лінійний дискримінантний аналіз був використаний для оцінки ступеня відокремленості вже сформованих кластерів у просторі знижених ознак.

Результати LDA демонструють високий рівень міжкластерної сепарації, що підтверджує коректність вибору кількості кластерів і їхню економічну інтерпретованість. Перший дискримінантний вектор максимізує відмінності між регіонами з високою концентрацією освітніх ресурсів та регіонами з мінімальним освітньо-економічним потенціалом, тоді як другий дискримінант дозволяє деталізувати внутрішню диференціацію середніх за розвитком областей.

Особливо наочними є результати для 2022/2023 навчального року, де LDA чітко візуалізує:

- ізольоване положення Києва як унікального центру концентрації вищої освіти та бюджетних ресурсів;
- компактний кластер прифронтових і тимчасово окупованих регіонів з критично низькими значеннями освітніх показників;
- згуртовану групу центральних і західних областей зі збереженою, хоча й напруженою, моделлю функціонування освітньої системи.

Ці результати свідчать, що воєнні події не лише знизили абсолютні значення освітніх індикаторів, а й суттєво посилили структурну поляризацію





регіонів, яка чітко фіксується саме методами дискримінантного аналізу.

Комплексне використання PCA та LDA забезпечує перехід від описового аналізу до глибокого структурного моделювання регіонального освітнього простору. PCA ідентифікує фундаментальні фактори, що формують освітньо-економічний профіль регіонів, тоді як LDA підтверджує їхню здатність ефективно розрізняти типи регіонів у межах кластерної типології.

Отримані результати мають важливе прикладне значення для: формування диференційованої освітньої та регіональної політики; визначення регіонів пріоритетного відновлення освітньої інфраструктури; оцінювання ризиків втрати людського капіталу в умовах воєнних і соціально-економічних шоків; інтеграції освітніх показників у ширші економічні моделі регіонального розвитку.

Використання PCA та LDA дозволило перейти від хаотичного набору даних до чіткої двофакторної моделі освітнього простору (масштаб vs якість). Доведено, що воєнні дії спровокували структурний розрив між регіонами, сформувавши ізольовані групи з різним рівнем адаптивності. Практичне значення результатів полягає у можливості диференційованого підходу до фінансування освіти: від підтримки еталонних центрів до екстреного відновлення інфраструктури в регіонах «зони ризику». Подальші дослідження будуть спрямовані на динамічний моніторинг міграції регіонів між кластерами.

1. Зомчак Л., Міськів Д. Structural model of Ukrainian economic performance: interactions between GDP and industrial output. *Смарт-економіка, підприємництво та безпека*. 2024. № 2(2). С. 7–16. <https://doi.org/10.60022/sis.2.2-1>
2. Zomchak L., Klochnyk O. External sector of Ukraine: tendencies, determinants and interdependencies between indicators. *Customs Scientific Journal*. 2023. № 1. P. 62–69. <https://doi.org/10.32782/2308-6971/2023.1.7>
3. Бортник Я., Огородник С., Зомчак Л. Регіональний аналіз підприємницької діяльності України методами таксономічного рейтингування. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 73. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5840>
4. Zomchak L., Seniv A. Financial Health Assessment of Ukrainian Banks: A Logistic Regression Model for Bankruptcy Prediction. *Data-Centric Business and Applications* / ed.: A. Semenov, I. Yepifanova, J. Kajanová. Cham : Springer, 2026. Vol. 275. P. 58–66. DOI https://doi.org/10.1007/978-3-032-10153-2_6
5. Зомчак, Л. М., Дида, А. О. Регіональна диференціація та диспропорції аграрного сектору України: кластерний підхід. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 6 (15). С. 24–30. <https://doi.org/10.32782/dees.15-4>





ДІДОВСЬКА ЮЛІЯ, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **САВРАС ІРИНА**, к.е.н, доцентка,
доцентка кафедри менеджменту,
Львівський торговельно-економічний університет

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТА МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Сучасні організації функціонують в умовах високої невизначеності та глибоких та швидких змін, що зумовлює перегляд традиційних підходів до управління. Непередбачувані зміни зовнішнього середовища, технологічний прогрес та ускладнення взаємодії із зацікавленими сторонами формують нові виклики для менеджменту.

За таких умов організація як об'єкт менеджменту набуває нових характеристик, що не повною мірою узгоджуються з класичними управлінськими моделями та потребують наукового переосмислення. Особливої актуальності ця проблематика набуває в українських реаліях, де підприємства функціонують в умовах економічної невизначеності, наслідків війни, кадрових і фінансових обмежень та підвищених ризиків.

У сучасному розумінні організація є не просто механічною структурою, що виконує певні функції, а складною адаптивною системою, здатною до самоорганізації та трансформації відповідно до змін зовнішнього середовища. Вона постійно реагує на внутрішні та зовнішні стимули, а адаптація тісно пов'язана зі стратегією організації. Реальна стратегія включає продумані, цілеспрямовані дії та безперервну адаптацію до змін.

Адаптивність організації може бути пасивною та активною. Пасивна адаптація є природною властивістю підприємства і проявляється у його здатності саморегулюватися. Активна адаптація реалізується через управлінські дії, які базуються на інформації про процеси та досвід попередньої діяльності, і спрямована на покращення роботи організації. Управління адаптивністю включає принципи, методи та форми впливу керівництва на організацію з метою пристосування до змін у зовнішньому середовищі та підвищення її конкурентоспроможності.

Адаптивність означає здатність організації своєчасно змінювати напрям розвитку у відповідь на зовнішні виклики та вичерпання ефективності існуючих моделей [1]. Гнучкість стратегічного курсу дозволяє уникнути стратегічної інерції та забезпечити відповідність діяльності підприємства актуальним вимогам ринкового середовища. Особливо важливим це стає в контексті доцільності переходу від переходу від суворого довгострокового планування до короткострокових, адаптивних управлінських моделей із збереженням глобального бачення [2, с.16-17].

Сучасні умови функціонування організацій зумовлюють поширення адаптивних організаційних структур управління, що пов'язано з нестабільністю внутрішнього та зовнішнього середовища. Адаптивні організаційні структури





здатні швидко модифікуватися відповідно до змін навколишнього середовища і потреб самої організації, на відміну від традиційних бюрократичних структур, що характеризуються ригідністю та повільністю реагування.

Організації, які зіткнулися з ситуацією, коли зовнішні умови їхньої діяльності змінюються настільки швидко, що недоліки бюрократичної організації управління уповільнюють взаємодію і процедуру вироблення рішень, вимушені переходити до більш гнучких форм. Матричні, проєктні, мережеві та віртуальні структури стають дедалі популярнішими, оскільки дозволяють організаціям ефективно реагувати на зміни, що відбуваються, та максимально використовувати наявні ресурси в умовах обмежень.

Сучасна організація не може розглядатися ізольовано від численних зацікавлених сторін (стейкхолдерів), що впливають на її діяльність та, у свою чергу, відчувають вплив організації.

Стейкхолдери організації поділяються на внутрішні (інтрагрупові), зовнішні стратегічні та операційні, зовнішні регулюючі та наглядові, а також інші зовнішні групи [3]. Така класифікація базується на критеріях місця в середовищі та напрямів впливу на організацію і може застосовуватися в різних типах організаційних структур, включаючи холдинги.

Управління стейкхолдерами включає їхню ідентифікацію, аналіз інтересів, оцінку впливу та розробку стратегій взаємодії. Застосування підходів стратегічного менеджменту, корпоративного управління, соціальної відповідальності, створення спільних цінностей та ризик-менеджменту дозволяє організації формувати комплексну систему роботи з зацікавленими сторонами.

Стратегічне управління в сучасних умовах набуває нових рис. Процес його формування передбачає не лише оцінку поточного стану організації та визначення бачення майбутнього, але й здатність керівництва враховувати настрої команди, потреби клієнтів та реальний стан продуктів чи послуг. Важливо, що стратегічне управління ефективно лише за активної участі всього колективу, а не тільки топ-менеджменту.

В умовах високої нестабільності особливо важливими стають інструменти ризик-менеджменту та забезпечення організаційної стійкості. Моделі стратегічного управління сталим розвитком підприємства передбачають використання сценарного планування, гнучких стратегій та адаптованих моделей ризик-менеджменту, що дозволяють ефективно реагувати на мінливі умови ринку [4, с. 434]. Організаціям необхідно не лише протистояти викликам, але й використовувати її в свою користь, формуючи стратегії, спрямовані на створення стійкої та конкурентоспроможної організаційної системи.

Невід'ємною складовою процесу розвитку та адаптації організацій у динамічному ринковому середовищі є також корпоративні зміни, які охоплюють широкий спектр заходів, спрямованих на оновлення та вдосконалення внутрішніх процесів, структур і стратегій компанії. Основною метою корпоративних змін є підвищення ефективності та





конкурентоспроможності організації шляхом оптимізації ресурсів і процесів.

Незалежно від типу змін успішне їх впровадження вимагає активної участі керівництва та співробітників організації. Опір змінам є природною реакцією людей на нововведення, що впливають на їхній звичний режим роботи, тому управління змінами потребує ретельного планування, ефективної комунікації та підтримки на всіх рівнях організації.

Отже, особливості функціонування організації як об'єкта менеджменту в сучасних умовах визначаються комплексом взаємопов'язаних факторів, що формують принципово нову управлінську парадигму. Основними характеристиками сучасної організації є адаптивність, здатність до швидкої трансформації, орієнтація на взаємодію із стейкхолдерами, стійкість до зовнішніх шоків та спроможність перетворювати виклики на можливості для розвитку.

Невизначеність середовища вимагає від організацій переходу від традиційних бюрократичних структур до гнучких адаптивних форм, від жорсткого довгострокового планування до сценарних підходів з можливістю швидкої коригування стратегії. Успішні організації характеризуються не лише ефективним використанням ресурсів, але й здатністю формувати культуру безперервних змін, залучати персонал до процесів трансформації та підтримувати баланс інтересів різних груп стейкхолдерів.

В українському контексті, де організації функціонують в умовах екстремальних викликів, питання адаптивності та стійкості набувають особливої актуальності. Досвід успішних вітчизняних підприємств показує, що ефективне управління організацією в сучасних умовах потребує інтеграції інновацій, цифровізації, розвитку людського капіталу та формування адаптивних бізнес-моделей.

Стратегічне управління в умовах невизначеності вимагає від керівників не лише глибоких знань теорії менеджменту, але й здатності до системного мислення, швидкого прийняття рішень в умовах обмеженої інформації, емпатії до персоналу та стейкхолдерів, а також готовності до постійного навчання та особистісного розвитку. Управління організацією перетворюється на мистецтво балансування між стабільністю та змінами, між короткостроковими цілями та довгостроковим баченням, між інтересами різних груп стейкхолдерів.

1. Георгіаді Н., Кубант А. Поняття і види адаптаційних систем менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № (62). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-1>.
2. Другова О., Бріль М., Задорожний А. Управління підприємством в умовах невизначеності. *Управління змінами та інновації*. 2025. № (15). С. 14-20. URL: <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-15-2>
3. Онищук Н. В., Корж Н. В. Формування методики взаємодії корпорації із ключовими стейкхолдерами. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № (9). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-13>.
4. Хахалев Д. Моделі стратегічного управління сталим розвитком підприємства в умовах турбулентного середовища. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № (3(50)). С.432-437. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-65>.





КОЛОДКА АННА, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **НЕПИТАЛЮК АНТОН**, доктор філософії зі спеціальності «Економіка», доцент кафедри інноваційної економіки та цифрових технологій,

Вінницький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету, м. Вінниця

ІНКЛЮЗІЯ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ У ТЕРИТОРІАЛЬНІ ГРОМАДИ ЯК ЧИННИК СТІЙКОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

У сучасних умовах повномасштабної війни в Україні питання внутрішнього переміщення набули критичного значення: за даними Мінсоцполітики, станом на листопад 2025 року в Україні зареєстровано 4,6 млн внутрішньо переміщених осіб (надалі – ВПО), серед яких значна частина – діти та молодь, що створює складні виклики для інтеграції в приймаючі громади [1]. Однією з основних проблем є не лише забезпечення базових потреб (житло, харчування, грошова допомога), а й соціальна адаптація та інтеграція ВПО в нові громади.

Система соціального захисту ВПО в Україні – це комплекс державних і місцевих заходів, спрямованих на забезпечення мінімальних життєвих потреб, адаптацію до нових умов проживання та інтеграцію в громади, куди вони переїхали через збройну агресію. Правове регулювання соціальних гарантій ВПО визначено рядом нормативно-правових актів, зокрема Порядком надання допомоги на проживання, що затверджений постановою Кабінету Міністрів України, який адаптується до змін соціальних стандартів бюджету 2026 року, зокрема нарахувань допомоги на проживання.

Інклюзія ВПО у соціальне, економічне та культурне життя громад є не лише елементом гуманітарної політики держави, а й важливою складовою стійкого розвитку регіонів. Її значення полягає у створенні умов, за яких переселенці не сприймаються як тимчасовий тягар, а стають повноцінними членами громади з можливістю брати участь у прийнятті рішень, спільних проектах та розвиткових ініціативах.

Одним із кроків у цьому напрямі стало створення Рад ВПО (IDP Councils) – консультативно-дорадчих органів при місцевих адміністраціях, що здійснюють практичну роботу, спрямовану на виявлення та узагальнення актуальних потреб переселенців у конкретній громаді, зокрема щодо житла, працевлаштування, доступу до медичних і соціальних послуг. Вони готують пропозиції та рекомендації для органів місцевого самоврядування з метою вдосконалення програм підтримки ВПО та врахування їхніх інтересів під час ухвалення рішень. Представники Рад беруть участь у засіданнях комісій, робочих групах і стратегічних сесіях, де обговорюються питання розвитку громади, розподілу ресурсів і реалізації соціальних ініціатив.

Крім того, Ради організовують зустрічі, консультації та круглі столи для налагодження комунікації між переселенцями та місцевими мешканцями,





сприяючи зменшенню соціальної напруги та формуванню взаємної довіри. Вони також допомагають ВПО орієнтуватися в системі адміністративних послуг, отримувати інформацію щодо державних програм підтримки та можливостей перекваліфікації. Окремим напрямом їхньої діяльності є ініціювання локальних проєктів – освітніх, професійних або соціальних, які сприяють активному залученню переселенців до економічного та громадського життя територіальної громади [2].

Практичні ініціативи, спрямовані на інклюзію, включають створення інтеграційних хабів, де внутрішньо переміщені особи можуть отримати професійні навички, психологічну підтримку, знайти контакти з місцевими роботодавцями та зблизити стосунки з мешканцями громади. Один із таких хабів знаходиться у місті Мукачеві під назвою «Платформа спільних дій». Основна діяльність хабу включає організацію тренінгів з розвитку професійних навичок, семінарів для молоді та освітніх заходів, що допомагають ВПО здобувати нові вміння та збільшувати шанси на працевлаштування. Цей простір також використовується як майданчик для зустрічей та обговорень між переселенцями, місцевими мешканцями, представниками бізнесу та владою, що сприяє зміцненню соціальної згуртованості та подоланню бар'єрів між різними групами громади. Як безбар'єрний центр, хаб забезпечує доступ для людей з різними потребами, стимулюючи участь у громадських ініціативах без фізичних обмежень та створюючи дружнє середовище для всіх. У довгостроковій перспективі робота хабу сприяє формуванню позитивного іміджу переселенців як повноцінних членів громади, які можуть вносити свій вклад у розвиток регіону через власні навички, досвід та ідеї [3].

Не менш важливим елементом інклюзії є інтеграція ВПО у локальний ринок праці, що сприяє їхній економічній незалежності та зміцненню фінансової стійкості громад. За даними урядових програм, передбачено підтримку бізнес-ініціатив, перепідготовку та стимулювання підприємництва серед ВПО, що одночасно сприяє створенню нових робочих місць і розвитку місцевої економіки. Передбачено надання підтримки ВПО та українцям, які повернулись додому, молоді, жінкам та іншим членам громад Сумської, Чернігівської та Київської областей у навчанні задля підвищення професійного рівня та збільшення їх шансів на працевлаштування – 500 осіб отримають ваучери на суму до 1 000 євро на освітні / професійні курси підвищення кваліфікації [4].

Громадські та соціальні проєкти також відіграють ключову роль у соціально-культурній інтеграції, сприяють розвитку підприємництва серед переселенців та налагодженню соціальних зв'язків з місцевими мешканцями. У контексті інклюзії значну роль відіграють і центри адаптації та інтеграції, створені в деяких містах, де ВПО можуть отримати різноманітні соціальні послуги: юридичну допомогу, психологічну підтримку, консультації з пошуку роботи та адміністративні послуги в одному місці.

У результаті інтеграційних зусиль ВПО не лише адаптуються до нових





умов, але й стають активними учасниками розвитку територіальних громад, що позитивно впливає на їхню соціально-економічну динаміку. Включення переселенців у громадські процеси робить громади більш гнучкими, креативними та здатними швидше відновлюватися після кризових викликів. Для сталого регіонального розвитку важливо, аби інтеграція ВПО не залишалася тимчасовою соціальною допомогою, а стала частиною місцевих стратегій розвитку, що посилює соціальну згуртованість, розширює економічні можливості та робить місцеві громади більш життєздатними в умовах дії режиму воєнного стану та післявоєнного відновлення.

1. EY Entrepreneur of the Year. Тимчасовий дім. У яких регіонах України найбільше внутрішніх переселенців і як зросла їх кількість у Києві – інфографіка NV. URL: <https://nv.ua/ukr/ukraine/events/vpo-v-ukrajini-skilki-pereselenciv-u-kiyevi-ta-v-regionah-ukrajini-stanom-na-2025-novini-ukrajini-50561277.html>
2. Платформа Рад ВПО. ЗаРади ВПО. URL: <https://radyvpo.org.ua/rady-vpo/>
3. UNDP. У Мукачеві запрацював Інтеграційний хаб для переселенців. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/u-mukachevi-zapratsyuvav-intehratsiynyy-khab-dlya-pereselentsiv>
4. GOV.UA. 20 мільйонів євро підтримки для ВПО, українців, які повернулися додому, та приймаючих громад трьох постраждалих від війни областей. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/20-milioniv-ievro-pidtrymky-dlia-vpo-ukraintsiv-shcho-povernulys-dodomu-ta-pryimaiuchykh-hromad-trokh-postrazhdalikh-vid-viiny-oblastei>





КОМАРНИЦЬКА ЛЮДМИЛА, к.філол.н,
доцент кафедри психології, реабілітації та адаптації,
Навчально-реабілітаційний заклад вищої освіти
Кам'янець-Подільський державний інститут», м. Кам'янець-Подільський

КОМПЕТЕНТНІСНА ПІДГОТОВКА ФАХІВЦІВ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ІНКЛЮЗИВНОГО ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Сучасні соціальні трансформації, зростання соціальної різноманітності та розвиток інклюзивної освіти зумовлюють необхідність підготовки фахівців соціально-гуманітарної сфери, які володіють високим рівнем професійних компетентностей і здатні ефективно працювати в умовах інклюзивного освітнього середовища. Інклюзивна освіта спрямована на забезпечення рівного доступу до якісної освіти для всіх здобувачів, зокрема осіб з особливими освітніми потребами, що вимагає від фахівців нових професійних знань, умінь та ціннісних орієнтацій.

У цьому контексті особливого значення набуває компетентнісний підхід, який орієнтує освітній процес не лише на засвоєння теоретичних знань, а й на формування здатності застосовувати їх у практичній діяльності. Компетентнісний підхід розглядається як один із ключових напрямів модернізації сучасної освіти та підготовки конкурентоспроможних фахівців.

Проблеми професійної підготовки майбутніх фахівців у контексті інклюзивної освіти досліджували такі науковці, як О. Мартинчук, С. Миронова, С. Архипова та інші.

На думку дослідників, підготовка фахівців соціономічних спеціальностей до роботи в умовах інклюзії передбачає формування інклюзивної компетентності, що включає знання про особливості розвитку осіб з особливими потребами, навички організації освітнього процесу та здатність до міжпрофесійної взаємодії [2, с. 39].

Одним із провідних напрямів модернізації сучасної освіти є компетентнісний підхід, оскільки він орієнтує освітній процес на формування у здобувачів освіти здатності ефективно діяти у професійних і соціальних ситуаціях. На відміну від традиційної знаннєвої моделі навчання, компетентнісний підхід спрямований не лише на засвоєння теоретичних знань, а й на формування практичних умінь, навичок, ціннісних орієнтацій і досвіду діяльності, що забезпечують готовність майбутнього фахівця до виконання професійних обов'язків [1, с. 409].

У сучасних умовах підготовка фахівців соціально-гуманітарної сфери потребує формування комплексу професійних компетентностей, які дозволяють ефективно взаємодіяти з різними соціальними групами, зокрема з особами з особливими освітніми потребами. Професійна компетентність майбутнього спеціаліста розглядається як інтегративна характеристика особистості, що включає систему знань, умінь, навичок, професійних установок, морально-





етичних цінностей та здатність застосовувати їх у практичній діяльності.

Особливе значення у підготовці фахівців соціально-гуманітарної сфери мають такі компетентності:

- соціально-комунікативна компетентність, що передбачає здатність до ефективної взаємодії з різними категоріями населення;
- психолого-педагогічна компетентність, яка включає знання особливостей психічного розвитку людини та принципів організації освітнього процесу;
- інклюзивна компетентність, що передбачає готовність до роботи з особами з особливими освітніми потребами;
- етична компетентність, яка відображає дотримання професійних цінностей, толерантності та гуманістичних принципів у професійній діяльності.

Формування зазначених компетентностей можливе лише за умов інтеграції теоретичної підготовки з практичною діяльністю, що забезпечує розвиток професійної мобільності, здатності до саморозвитку та адаптації до змін соціального середовища [4, с. 141].

Надзвичайно важливою складовою сучасної освітньої системи є інклюзивне освітнє середовище, яке спрямоване на забезпечення рівного доступу до якісної освіти для всіх здобувачів. Основною ідеєю інклюзії є створення таких умов, за яких кожна людина незалежно від стану здоров'я, соціального статусу або індивідуальних особливостей має можливість реалізувати свій освітній потенціал.

У цьому контексті зростає роль фахівців соціально-гуманітарної сфери, які забезпечують психолого-педагогічний та соціальний супровід осіб з особливими освітніми потребами. Вони виступають посередниками між освітнім середовищем, сім'єю, громадою та іншими соціальними інститутами, сприяючи соціальній інтеграції та адаптації особистості.

Дослідники наголошують, що підготовка майбутніх фахівців до роботи в умовах інклюзії повинна передбачати формування інклюзивної компетентності, яка включає знання про особливості розвитку та навчання осіб з особливими освітніми потребами, уміння організовувати інклюзивне освітнє середовище, а також готовність до міждисциплінарної співпраці з іншими фахівцями [3, с. 56].

Інклюзивне освітнє середовище сприяє формуванню у майбутніх фахівців важливих професійних якостей, серед яких: емпатія, толерантність, соціальна відповідальність, здатність до командної роботи та готовність до професійного самовдосконалення. Крім того, досвід взаємодії з різними категоріями здобувачів освіти дозволяє майбутнім спеціалістам краще розуміти соціальні потреби суспільства та ефективніше реагувати на сучасні соціальні виклики.

Важливою складовою професійної підготовки фахівців соціально-гуманітарної сфери є формування інклюзивної компетентності. Вона розглядається як комплексна характеристика особистості, що включає знання про принципи інклюзивної освіти, практичні навички організації інклюзивного навчання та готовність до взаємодії з різними учасниками освітнього процесу.

Структура інклюзивної компетентності включає декілька взаємопов'язаних





компонентів:

1. Когнітивний компонент, що передбачає знання нормативно-правових основ інклюзивної освіти, особливостей розвитку осіб з інвалідністю та сучасних методик їх навчання і підтримки.

2. Діяльнісний компонент, який включає практичні вміння організовувати освітній процес з урахуванням індивідуальних потреб здобувачів освіти, використовувати адаптовані методи та технології навчання.

3. Ціннісно-мотиваційний компонент, що відображає позитивне ставлення до ідеї інклюзії, готовність до професійної взаємодії та прагнення до соціальної справедливості.

Формування інклюзивної компетентності потребує застосування сучасних педагогічних технологій, зокрема інтерактивного навчання, тренінгових занять, моделювання професійних ситуацій та участі студентів у волонтерських і соціальних проєктах.

Ефективність підготовки майбутніх фахівців соціально-гуманітарної сфери значною мірою залежить від організації освітнього процесу та використання інноваційних педагогічних технологій. У зв'язку з цим важливими напрямками удосконалення компетентнісної підготовки є:

1. Оновлення змісту освітніх програм. Освітні програми мають враховувати сучасні тенденції розвитку інклюзивної освіти та включати дисципліни з інклюзивної педагогіки, спеціальної психології, соціальної роботи й психосоціальної підтримки.

2. Використання інтерактивних методів навчання. Тренінги, дискусії, рольові ігри, кейс-методи та проєктне навчання сприяють формуванню практичних навичок і розвитку критичного мислення.

3. Посилення практичної підготовки. Проходження практики у закладах інклюзивної освіти, соціальних службах і реабілітаційних центрах дає студентам можливість отримати досвід роботи з різними категоріями клієнтів.

4. Розвиток міжпрофесійної співпраці. Підготовка фахівців має передбачати формування навичок командної роботи між педагогами, психологами, соціальними та медичними працівниками.

5. Використання цифрових освітніх технологій. Інформаційно-комунікаційні технології розширюють можливості інклюзивного навчання, забезпечуючи доступ до ресурсів і підтримуючи індивідуалізацію освітнього процесу.

Реалізація зазначених напрямів сприятиме підготовці фахівців, здатних ефективно працювати в умовах інклюзивного освітнього середовища та забезпечувати якісний психолого-соціальний супровід різних категорій населення.

Отже, компетентнісна підготовка фахівців соціально-гуманітарної сфери в умовах інклюзивного освітнього середовища є важливим напрямом модернізації сучасної освіти. Реалізація компетентнісного підходу сприяє формуванню професійних компетентностей, необхідних для роботи з різними





соціальними групами та забезпечення ефективного функціонування інклюзивного освітнього простору.

1. Мартинчук О. В. Підготовка фахівців до інклюзивного навчання дітей з особливими потребами на основі компетентнісного підходу як наукова проблема. Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору. 2015. № 7 (35). С. 408-416.
2. Миронова С. Компетентнісний підхід до реалізації методів підготовки майбутніх фахівців спеціальної освіти. Inclusion and Diversity. 2025. Вип. 5. С. 38-41
3. Пелех Ю., Філоненко М., Шевців З. Теоретико-методична підготовка майбутніх фахівців соціономічних спеціальностей до роботи в умовах інклюзії в освіті: формування інклюзивної компетентності. Молодь і ринок. 2023. Вип. 1. С. 53-57.
4. Удич З. І. Ресурсна складова інклюзивної компетентності педагогічного працівника загальноосвітнього закладу. Педагогічні науки: зб. наук. пр. Херсон: ХДУ; Гельветика, 2019. Вип. LXXXVIII. С. 137-143.





КУЛІШ ІННА, к.держ.упр., с.н.с.,

с.н.с. відділу регіональної екологічної політики та природокористування
ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долінського НАН України»

ПРОБЛЕМА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ІНКЛЮЗІЇ У СФЕРІ ОСВІТИ НА ГІРСЬКИХ ТЕРИТОРІЯХ

Гірські території характеризуються специфічними соціально-економічними умовами, що відзначаються низькою щільністю населення та обмеженим розвитком інфраструктури. Віддаленість населених пунктів і нестача ресурсів ускладнюють жителям цих місцевостей доступ до освітніх і соціальних послуг. Зазначені особливості зумовлюють необхідність застосування адаптованих та інноваційних підходів до розвитку територіальних громад і забезпечення належного рівня якості життя їх мешканців.

Діти та молодь у віддалених регіонах часто мають поганий доступ до освітніх ресурсів і позашкільних форм діяльності. Недостатній розвиток сучасної інфраструктури, зокрема, транспортного сполучення посилює імовірність соціальної ізоляції. Обмежена інституційна підтримка, у свою чергу, стримує формування необхідних навичок і компетентностей. За відсутності системних заходів перелічені чинники сприяють поглибленню соціальної нерівності та ускладнюють інтеграцію молоді, що проживає у цих місцевостях, у суспільне життя.

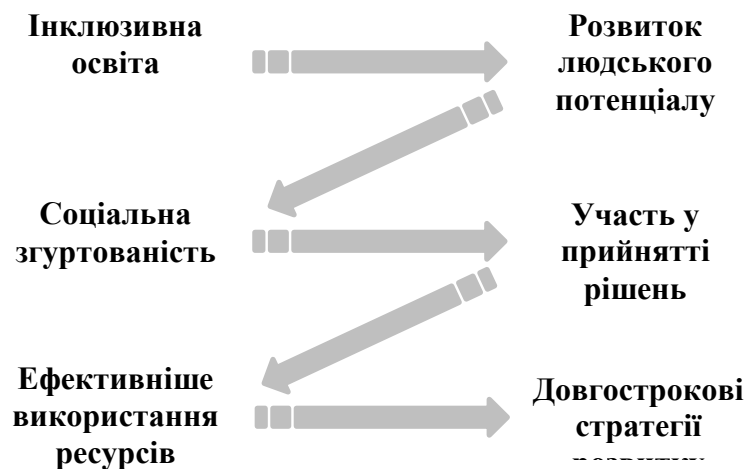


Рис. 1. Схема взаємозв'язку між інклюзивною освітою і розвитком територіальних громад

Джерело: розроблено автором

У таких умовах інклюзивна освіта виступає важливим чинником розвитку людського потенціалу та зміцнення соціальної згуртованості територіальної громади (рисунок 1), оскільки забезпечує рівний доступ до формування знань, компетентностей і соціальних навичок для всіх груп населення. Розширення освітніх можливостей сприяє підвищенню освітнього рівня мешканців, їх конкурентоспроможності на ринку праці та здатності до участі в суспільних процесах. Спільне навчання дітей, які проживають у різних соціально-економічних та просторових умовах гірських територій формує культуру





взаємодії, толерантності та взаємної відповідальності, що зміцнює горизонтальні зв'язки в громаді.

Залученість громадян до освітнього середовища підвищує їхню громадянську активність і готовність брати участь у процесах ухвалення рішень на місцевому рівні. За таких умов планування розвитку громади відбувається з урахуванням ширшого спектра потреб і ресурсів, що сприяє підвищенню ефективності їх використання. Таким чином, інклюзивні освітні практики формують інституційні та соціальні передумови для стратегічного й довгострокового розвитку територіальної громади. Завдяки цьому створюються передумови економічної стабільності, соціальної справедливості та збереження локальної ідентичності.

Соціальна інклюзія в освіті передбачає гарантування рівного доступу до якісних освітніх можливостей для всіх здобувачів освіти незалежно від їхніх соціальних чи територіальних характеристик. Вона орієнтована на усунення бар'єрів, що обмежують повноцінну участь дітей і молоді в освітньому процесі. При цьому важливим компонентом є адаптація освітніх програм, методик і ресурсного забезпечення відповідно до різноманітних освітніх потреб.

Такий підхід забезпечує формування умов для гармонійного розвитку та повноцінної інтеграції кожного учасника освітнього середовища незалежно від місця проживання, соціального статусу чи індивідуальних потреб. У контексті гірських територій реалізація цієї мети безпосередньо пов'язана з подоланням просторових та інфраструктурних обмежень, що істотно впливають на доступність освітніх послуг.

Демографічна розрідженість населення, значна віддаленість населених пунктів від закладів освіти, складний рельєф місцевості та недостатній розвиток транспортної інфраструктури означають наявність проблеми фізичного доступу дітей до навчальних закладів. За таких умов територіальний чинник стає одним із ключових бар'єрів реалізації права на освіту, особливо для учнів із малих і віддалених сіл.

З метою мінімізації зазначених диспропорцій в Україні було ініційовано впровадження державної програми «Шкільний автобус», спрямованої на забезпечення рівного доступу до якісної загальної середньої освіти для учнів, які проживають у сільській місцевості. Необхідність реалізації цієї програми була офіційно задекларована та закріплена Розпорядженням Кабінету Міністрів України (2003 р.) [1], яким її включено до орієнтовного плану розгляду ключових питань соціально-економічної політики у межах виконання Програми діяльності Кабінету Міністрів України на 2003–2004 роки.

Першим практичним кроком у реалізації зазначеної ініціативи став проєкт, що передбачав виділення 50 тис. грн Рівненській сільській раді Любомльського району Волинської області на придбання шкільного автобуса. Відповідне фінансування було здійснено згідно з Розпорядженням Кабінету Міністрів України (2004 р.), воно визначало обсяги фінансового забезпечення проєктів – переможців Всеукраїнського конкурсу програм розвитку місцевого





самоврядування у 2003 році [2]. На початковому етапі автобус виконував виключно функцію організованого підвезення школярів до закладів освіти, однак у подальшому така практика набула системного характеру та стала важливим інструментом державної політики у сфері забезпечення територіальної доступності освіти.

Реалізація програми «Шкільний автобус» продемонструвала, що транспортна мобільність є суттєвим елементом освітньої інфраструктури, особливо в умовах гірських і малонаселених територій, де оптимізація мережі закладів освіти без належного транспортного забезпечення може поглиблювати соціальну нерівність.

Проблема кадрового забезпечення сільських гірських шкіл є однією з найбільших перешкод у забезпеченні рівного доступу до якісної освіти. Віддаленість населених пунктів знижує привабливість працевлаштування в таких закладах для молодих фахівців. Низька наповнюваність класів і оптимізація мережі освітніх установ зумовлюють нестабільне педагогічне навантаження, що часто позначається на результатах навчання. Додатковим чинником виступають обмежені можливості підвищення кваліфікації та участі в методичних заходах. Здебільшого навіть наявність дистанційної форми участі (підключення онлайн) не вирішує проблеми, адже повноцінне використання часто обмежується технічними чинниками, зокрема нестабільним інтернет-зв'язком, недостатнім рівнем цифрового забезпечення та браком відповідних навичок. Невисокий рівень матеріального стимулювання і відсутність належного житлового забезпечення також стримують залучення кадрів. Обмежена фінансова спроможність громад ускладнює реалізацію довгострокових програм підтримки педагогічних працівників. Сукупність зазначених чинників формує стійку кадрову нестабільність, що потребує комплексних управлінських рішень на державному та місцевому рівнях.

Отже, забезпечення соціальної інклюзії у сфері освіти на гірських територіях потребує комплексного підходу, що поєднує подолання просторових бар'єрів, розвиток транспортної та цифрової інфраструктури й зміцнення кадрового потенціалу закладів освіти. Територіальна ізоляваність у поєднанні з інституційними обмеженнями формує ризики поглиблення соціальної нерівності, що вимагає системних управлінських рішень на державному та місцевому рівнях. Реалізація інклюзивних освітніх практик є ключовою передумовою забезпечення рівного доступу до якісної освіти та сталого розвитку гірських громад.

1. Про забезпечення виконання Програми діяльності Кабінету Міністрів України : розпорядження Кабінету Міністрів України від 11.06.2003 р. № 327-р. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/327-2003-%D1%80#Text> (дата звернення: 16.02.2026).
2. Про забезпечення фінансування реалізації проектів та виконання програм переможців Всеукраїнського конкурсу проектів та програм розвитку місцевого самоврядування у 2003 році : розпорядження Кабінету Міністрів України від 04.03.2004 р. № 103-р. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/103-2004-%D1%80#Text> (дата звернення: 16.02.2026).





КУШНІР ЛІЛІЯ здобувач освіти І курсу,
НЕСТЕРУК ГАЛИНА, викладач циклової комісії фінансів, обліку і оподаткування
ВСП «Хмельницький торговельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ»,
м. Хмельницький

ЗАСТОСУВАННЯ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ В ІНКЛЮЗИВНІЙ ОСВІТІ ТА ПІДГОТОВЦІ СУЧАСНИХ ФАХІВЦІВ

У сучасних умовах розвитку суспільства освіта відіграє важливу роль у формуванні професійних та особистісних якостей майбутніх фахівців. Одним із ключових напрямів модернізації освіти є впровадження компетентнісного підходу, який спрямований не лише на засвоєння теоретичних знань, а й на формування практичних умінь, навичок та здатності застосовувати отримані знання у реальних життєвих ситуаціях [1, с. 42].

Компетентнісний підхід передбачає розвиток у студентів таких якостей, як критичне мислення, відповідальність, здатність працювати в команді, комунікаційні навички та готовність до постійного саморозвитку. Саме ці компетентності дозволяють майбутнім фахівцям ефективно працювати в умовах швидких змін сучасного світу та сприяють їхній конкурентоспроможності на ринку праці [2, с. 67].

Особливого значення компетентнісний підхід набуває в умовах розвитку інклюзивної освіти. Дана освіта передбачає створення рівних можливостей для навчання всіх здобувачів освіти, незалежно від їхніх індивідуальних особливостей, фізичних можливостей чи соціального становища. Такий підхід сприяє формуванню толерантності, взаємоповаги та соціальної відповідальності у студентському середовищі [3, с. 95].

Підготовка фахівців для сталого розвитку також тісно пов'язана з формуванням відповідних компетентностей. Сучасні спеціалісти повинні розуміти важливість раціонального використання ресурсів, екологічної відповідальності та соціальної справедливості. Освіта має формувати у студентів здатність приймати рішення, які сприятимуть економічному, соціальному та екологічному розвитку суспільства [4, с. 118].

Для кращого розуміння ефективності компетентнісного підходу розглянемо умовне порівняння двох моделей навчання.

1. Традиційний підхід до навчання. Коли студенти здебільшого отримують теоретичні знання з підручників та лекцій. Основна увага приділяється запам'ятовуванню інформації та її відтворенню під час іспитів. У результаті випускники можуть добре знати теорію, але інколи мають труднощі з її практичним застосуванням.

2. Компетентнісний підхід до навчання. Під час навчання студенти беруть участь у практичних завданнях, проєктній діяльності, групових обговореннях та вирішенні реальних ситуацій. Такий підхід дозволяє не лише засвоювати знання, а й формувати практичні навички, розвивати комунікацію





та здатність працювати в команді.

Дане порівняння свідчить, що компетентнісний підхід дозволяє підготувати більш адаптованих та конкурентоспроможних фахівців, які готові до викликів сучасного ринку праці.

Отже, впровадження компетентнісного підходу в умовах розвитку інклюзивної освіти є важливим напрямом модернізації освітньої системи. Такий підхід сприяє формуванню професійних і соціальних компетентностей, розвитку особистості та підготовці фахівців, здатних забезпечувати сталий розвиток суспільства.

1. Кремень В. Г. Філософія освіти : підручник. Київ : Грамота, 2018. 416 с.
2. Пометун О. І. Компетентнісний підхід у сучасній освіті. Київ : Освіта, 2017. 192 с.
3. Колупаєва А. А. Інклюзивна освіта : навчальний посібник. Київ : Педагогічна думка, 2019. 320 с.
4. Биков В. Ю. Сучасні моделі розвитку освіти. Київ : Академія, 2016. 256 с.
5. Міністерство освіти і науки України. Офіційний сайт: <https://mon.gov.ua>





ЛЕГА ОЛЬГА, к.е.н., доцент, професор кафедри обліку і оподаткування
ПРИЙДАК ТЕТЯНА, к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування
ЯЛОВЕГА ЛЮДМИЛА, к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

SOFT SKILLS ЯК СКЛАДОВА ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ З ОБЛІКУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ

В умовах сучасних змін у податковому законодавстві, стрімкого розвитку цифрових технологій та глобалізації економіки, фахівці з обліку та оподаткування стикаються з новими викликами. Успішність роботи таких фахівців вже не залежить лише від технічних знань, але й від здатності ефективно взаємодіяти з клієнтами, колегами та контролюючими органами, приймати обґрунтовані рішення в умовах нестабільності, а також адаптуватися до швидко змінюваного середовища. Зокрема, важливість soft skills, таких як комунікація, критичне мислення, управління часом та етика, постійно зростає, оскільки вони дозволяють фахівцям працювати не лише з інформацією, але й з людьми.

Враховуючи важливість взаємодії з різними групами осіб та організаціями, розвиток соціально-емоційних навичок, таких як емоційний інтелект, здатність до самоуправління і стресостійкість, є критично важливим для ефективного виконання професійних обов'язків. Тому підготовка фахівців з обліку і оподаткування повинна бути комплексною, поєднуючи технічну підготовку з розвитком soft skills, що забезпечить високий рівень професіоналізму та конкурентоспроможності на ринку праці.

У рамках підготовки фахівців з обліку і оподаткування у ПДАУ, одними з основних компонентів є «. Вони формують фундаментальні знання та навички – табл. 1 - для ефективного застосування податкових норм та ведення обліку в умовах сучасного економічного середовища.

Таблиця 1 - Перелік ЗК, СК і ПР при опануванні навчальних дисциплін «Основи оподаткування» та «Облік і звітність в оподаткуванні»*

ЗК, СК, ПР	Основи оподаткування	Облік і звітність в оподаткуванні
ЗК	ЗК01. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями. ЗК08. Знання та розуміння предметної області та розуміння профдіяльності.	ЗК03. Здатність працювати в команді
		ЗК04. Здатність працювати автономно
СК	СК04. Застосовувати знання права та податкового законодавства в практичній діяльності суб'єктів господарювання.	СК03. Здатність до відображення інформації про господарські операції суб'єктів господарювання в фінансовому та управлінському обліку, їх систематизації, узагальнення у звітності та інтерпретації для задоволення інформаційних потреб осіб, що приймають рішення.
		СК08. Ідентифікувати та оцінювати ризики





ЗК, СК, ПР	Основи оподаткування	Облік і звітність в оподаткуванні
		недосягнення управлінських цілей суб'єкта господарювання, недотримання ним законодавства та регулювання діяльності, недостовірності звітності, збереження й використання його ресурсів.
ПР	ПР02. Розуміти місце і значення облікової, аналітичної, контрольної, податкової та статистичної систем в інформаційному забезпеченні користувачів обліково-аналітичної інформації у вирішенні проблем в сфері соціальної, економічної і екологічної відповідальності підприємств.	
	ПР03. Визначати сутність об'єктів обліку, аналізу, контролю, аудиту, оподаткування та розуміти їх роль і місце в господарській діяльності.	
	ПР05. Володіти методичним інструментарієм обліку, аналізу, контролю, аудиту та оподаткування господарської діяльності підприємств.	ПР03. Визначати сутність об'єктів обліку, аналізу, контролю, аудиту, оподаткування та розуміти їх роль і місце в господарській діяльності.
		ПР04. Формувати й аналізувати фінансову, управлінську, податкову і статистичну звітність підприємств та правильно інтерпретувати отриману інформацію для прийняття управлінських рішень.
		ПР06. Розуміти особливості практики здійснення обліку, аналізу, контролю, аудиту та оподаткування діяльності підприємств різних форм власності, організаційно-правових форм господарювання та видів економічної діяльності.
	ПР07. Знати механізми функціонування бюджетної і податкової систем України та враховувати їх особливості з метою організації обліку, вибору системи оподаткування та формування звітності	

*узагальнено на підставі [3]

Вивчення зазначених дисциплін сприяє розвитку не лише професійних компетентностей, але й формуванню soft skills – табл. 2, які є необхідними для ефективної роботи майбутніх фахівців в умовах сучасного динамічного середовища.

Таблиця 2 - Розвиток soft skills при вивченні навчальних дисциплін «Основи оподаткування» та «Облік і звітність в оподаткуванні»*

Soft Skills	Опис	Компетентності, що сприяють розвитку
Основи оподаткування		
Критичне мислення	Здатність оцінювати, аналізувати інформацію, формулювати обґрунтовані висновки, брати до уваги різні аспекти.	ЗК01, СК04, ПР02





Soft Skills	Опис	Компетентності, що сприяють розвитку
Аналітичні здібності	Уміння збирати, структурувати та аналізувати інформацію для прийняття обґрунтованих рішень.	СК04, ПР03, ПР05
Здатність до стратегічного мислення	Уміння планувати і передбачати наслідки рішень, враховуючи перспективи та можливі зміни в майбутньому.	ЗК08, СК04, ПР03
Ефективне прийняття рішень	Здатність швидко та правильно вибирати варіанти рішення у складних ситуаціях.	ПР03, ПР05
Комунікація та співпраця	Вміння працювати в команді, чітко та переконливо передавати інформацію.	ЗК01, СК04, ПР02
Конфліктне управління	Вміння вирішувати спірні питання та конструктивно підходити до розв'язання проблем, що виникають.	ЗК08, СК04, ПР02
Увага до деталей	Здатність помічати важливі моменти та не пропускати дрібниці в складних ситуаціях.	СК04, ПР05
Фінансова грамотність	Розуміння основних фінансових інструментів і вміння працювати з ними в різних сферах діяльності.	СК04, ПР05
Емоційний інтелект	Здатність розпізнавати власні емоції та емоції інших людей, що допомагає ефективно спілкуватися і працювати в команді.	ЗК01, СК04
Облік і звітність в оподаткуванні		
Комунікація та співпраця	Вміння ефективно взаємодіяти з колегами, керівництвом, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами; вміння вести переговори та обговорення.	ЗК03, СК03, ПР02
Аналіз та критичне мислення	Здатність до глибокого аналізу фінансових показників, податкових змін, обробки та інтерпретації даних для прийняття правильних рішень.	ЗК04, СК08, ПР04.
Управлінські та лідерські навички	Способи організації робочих процесів, управління командою, делегування обов'язків і прийняття важливих рішень у ситуаціях невизначеності.	ПР06, СК03
Самоорганізація та тайм-менеджмент	Здатність ефективно організовувати свій час, правильно планувати та розставляти пріоритети для виконання різних завдань, враховуючи терміни подачі звітності.	ЗК04, СК08.
Робота з інформацією та здатність до навчання	Вміння ефективно знаходити, аналізувати та використовувати нову інформацію, що стосується змін у законодавстві та податкових вимогах.	ЗК01, ПР03
Етичні навички та відповідальність	Розуміння важливості етики в податковій звітності, відповідальність за достовірність поданих даних та за дотримання податкового законодавства.	ЗК08, СК08

*узагальнено на підставі [3]

Враховуючи важливість професійної підготовки фахівців з обліку та оподаткування, розвиток soft skills стає невід'ємною частиною освітнього процесу. У сучасних умовах навчання з орієнтацією на професіоналізм у галузі





податкового обліку важливі не лише теоретичні знання, а й здатність ефективно комунікувати, працювати в команді, адаптуватися до змінних умов і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Включення цих навичок у навчальні програми підвищує якість освіти та готує студентів до реальних професійних викликів. Тому розвиток soft skills у майбутніх фахівців є важливим елементом підготовки, що допомагає створити конкурентоспроможних і адаптивних спеціалістів у сфері обліку та оподаткування.

1. Дем'янишина О. А. Важливість soft skills у підготовці фахівців з обліку і оподаткування. *Вісник освіти та науки*. 2022. № 6. 98-113. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/vno/article/view/3284/3299>.
2. Лега О. В, Канцедаль Н. А., Прийдак Т. Б., Яловега Л. В., Красота О. Г. Вимоги до професійних та особистих якостей фахівців для забезпечення податкової безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4018/4053>
3. ОПП Облік і оподаткування першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 071 Облік і оподаткування галузь знань 07 Управління та адміністрування. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/14152/22221oppoo2024zizminamy.pdf>.





МАЩЕНКО ВАЛЕРІЯ, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **ГРІДІН ОЛЕКСАНДР**, к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

У сучасному світі цифровізація стала ключовим чинником трансформації професійної діяльності та управління кар'єрою. Швидкий розвиток інформаційних технологій, автоматизація процесів та впровадження штучного інтелекту змінюють традиційні підходи до планування кар'єрного росту і створюють нові вимоги до компетенцій фахівців. Професійний успіх наразі залежить не лише від спеціалізованих знань, а й від здатності адаптуватися до цифрового середовища, здобувати нові навички через онлайн-платформи та ефективно використовувати цифровий інструментарій у своїй діяльності. У результаті ринок праці стає більш динамічним, а конкурентоспроможність працівника визначається рівнем його цифрової компетентності [1].

Цифровізація радикально змінює кар'єрні перспективи, створюючи нові вимоги до компетенцій та професійного розвитку. Основними чинниками є: технологічні (автоматизація, штучний інтелект, дистанційна робота та цифрові платформи); економічні (високий попит на цифрові навички та доступ до онлайн-освіти); соціальні та освітні (необхідність постійного навчання та розвитку); психологічні (готовність до змін та самоменеджмент). Працівники, які постійно удосконалюють технічні й соціальні навички та адаптуються до змін, отримують конкурентні переваги на сучасному ринку праці. Також для ефективного кар'єрного росту необхідний розвиток цифрових компетенцій, включаючи роботу з інформаційними платформами, аналітичними інструментами та онлайн-сервісами навчання. Онлайн-платформи, такі як Coursera, Prometheus чи LinkedIn Learning, стають важливими інструментами управління кар'єрою, дозволяючи здобувати нові навички та сертифікати [4].

Цифровізація управління персоналом передбачає використання сучасних цифрових інструментів, платформ та електронного документообігу для оптимізації роботи з трудовими ресурсами та підвищення ефективності організації. Запровадження таких технологій сприяє кращій взаємодії всередині підприємства, підсилює мотивацію працівників і спрощує комунікаційні процеси. Автоматизація рутинних завдань зменшує навантаження на кадрові служби, підвищує продуктивність та мінімізує помилки, пов'язані з ручною обробкою даних. Цифрові рішення також забезпечують економію часу і ресурсів, дозволяючи зосередитися на стратегічних цілях бізнесу. Окрім цього, цифрові технології покращують управління талантами – роблять підбір, адаптацію та навчання персоналу більш персоналізованими, забезпечують швидкий зворотний зв'язок, а також розширюють можливості для впровадження дистанційного формату роботи [2-3].

Статистика свідчить, що більшість світових компаній вже використовують





штучний інтелект для покращення HR-процесів, підвищення продуктивності та оновлення підходів до управління персоналом. Практика провідних корпорацій, таких як Microsoft і IBM, демонструє ефективність цифрових рішень у HR: аналітичні платформи на основі ШІ дозволяють об'єднувати дані про співробітників, приймати обґрунтовані управлінські рішення, автоматизувати підбір кадрів, навчання й кар'єрне консультування та значно скорочувати витрати [2; 4].

Розглянемо переваги та виклики цифровізації, оскільки саме вони визначають загальну ефективність її впливу на професійну діяльність та управління кар'єрою. Цифровізація створює значні переваги для розвитку кар'єри та управління персоналом, проте водночас супроводжується низкою викликів, які мають враховувати як організації, так і працівники [5].

До переваг цифровізації відносять [2-4]:

- підвищення ефективності HR-процесів через автоматизацію рутинних завдань та зменшення кількості помилок;
- розширення можливостей професійного розвитку завдяки доступу до онлайн-освіти, цифрових платформ і персоналізованих навчальних траєкторій;
- покращення внутрішньої комунікації та взаємодії між працівниками через цифрові інструменти;
- можливість дистанційної роботи та гнучких форматів зайнятості, що сприяє балансу між роботою і життям;
- підвищення якості управління талантами завдяки аналітичним системам та штучному інтелекту, які дозволяють приймати обґрунтовані кадрові рішення.

У той же час наявні певні виклики цифровізації, а саме [2-4]:

- потреба у постійному оновленні цифрових компетенцій, що вимагає часу, ресурсів і високої готовності до навчання;
- ризик професійного вигорання через надмірну цифрову навантаженість та постійну онлайн-доступність;
- нерівний доступ до цифрових технологій, що може створювати дисбаланс між працівниками;
- загрози кібербезпеки та необхідність захисту персональних даних;
- можливість витіснення певних професій автоматизованими системами, що підсилює невпевненість працівників у майбутньому.

Такий підхід дозволяє комплексно оцінити вплив цифровізації на кар'єрний розвиток і кадрове управління, підкреслюючи її значний потенціал та одночасно акцентуючи на важливості подолання пов'язаних із нею труднощів [3].

Висновок. Цифровізація суттєво трансформує професійну діяльність і систему управління кар'єрою, створюючи нові вимоги до компетенцій працівників та змінюючи підходи до організації роботи. У сучасних умовах успіх фахівця залежить від здатності адаптуватися до цифрового середовища, опановувати нові технології, використовувати онлайн-платформи для навчання





та ефективно працювати з цифровими інструментами. Для організацій цифровізація відкриває можливості оптимізувати HR-процеси, підвищити продуктивність, покращити управління талантами та приймати більш обґрунтовані рішення завдяки аналітичним системам і штучному інтелекту. Досвід провідних компаній підтверджує, що цифрові технології забезпечують значні переваги, проте їх впровадження супроводжується викликами, такими як потреба у постійному розвитку компетенцій, ризики цифрового перевантаження та необхідність захисту даних. Тому цифровізація виступає водночас і потужним ресурсом розвитку, і чинником, що потребує усвідомленої адаптації з боку працівників та роботодавців, формуючи нову модель кар'єрного зростання в умовах динамічних технологічних змін.

1. Hridin Oleksandr. Personnel mobility as a key factor for successful career development in modern organizations. *Scientific Exploration: Bridging Theory and Practice*: Proceedings of the 5th International Scientific and Practical Conference (October 20-22, 2025 Berlin, Germany). Berlin, Germany: European Open Science Space, 2025, pp. 127-131. DOI: <https://doi.org/10.70286/eoss-20.10.2025.004> URL: <https://www.eoss-conf.com/wp-content/uploads/2025/10/DOI-Hridin.pdf>
2. Грідін О.В. Загальні тенденції та характерні аспекти digital-трансформації сфери HR-менеджменту. *Електронне наукове фахове видання «Східна Європа: економіка, бізнес та управління»*. 2023. № 3 (40). С. 10-18. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.40-2> URL: http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/40_2023/4.pdf
3. Грідін О.В. Трансформація HR-процесів через впровадження digital-технологій: ключові аспекти та основні передумови. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-21> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5472>
4. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Островерхов В., Коцур А., Хлиповка О. Цифрова трансформація в управлінні персоналом: виклики та можливості. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 4. С. 213-238. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.213> URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/6207/6565657507>
5. Коваль Н.В., Федосєєв М.М. Удосконалення системи управління кар'єрою персоналу підприємства в умовах дефіциту кадрів. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-45> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5309/5252>





МЕЛЬНИК НАТАЛЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник - **КУРЕПІН ВЯЧЕСЛАВ**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри методики професійного навчання,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

СТАЛІЙ РОЗВИТОК ЯК ОРІЄНТИР МОДЕРНІЗАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ

Сталій розвиток суспільства задає вектор збалансованого поєднання економічного зростання, соціального добробуту та збереження довкілля. Саме він є визначальним орієнтиром модернізації професійної освіти. Екологічні проблеми, глобалізація підіймає освіту на новий рівень ключових значень. Вона є інструментом формування нової системи цінностей і підготовки фахівців, здатних діяти відповідально та ефективно в умовах невизначеності. За принципами сталого розвитку професійна освіта забезпечує, як підготовку кваліфікованих кадрів, так й сприятиме формуванню свідомого громадянина, здатного оцінювати наслідки своєї діяльності для суспільства та довкілля.

В таких умовах традиційні підходи до навчання не повною мірою відповідають сучасним викликам, необхідна переорієнтація освітніх систем. При підготовці фахівців забезпечується розвиток критичного мислення, уміння аналізувати складні процеси та приймати обґрунтовані рішення з урахуванням довгострокових наслідків. Формування компетентностей виходять за межі вузькопрофесійних знань, вони охоплюють екологічну свідомість, соціальну відповідальність, економічне мислення, здатність до інновацій. Така переорієнтація здатна готувати фахівців нового покоління [1, с. 81], які здатні за короткий строк адаптуватися до змін, забезпечити гармонійний розвиток суспільства в цілому.

Освічені та компетентні майбутні фахівці повинні вміти оптимізувати виробничі процеси, впроваджувати принципи ресурсозбереження [2, с. 153]. Високий рівень освіченості створює передумови для ефективного функціонування всіх секторів економіки, інноваційних технологій та підвищенню конкурентоспроможності національного ринку праці. Якість професійної освіти формує збалансований кадровий потенціал, розвиває усвідомлення відповідальності за наслідки професійної діяльності.

Соціальний аспект якості професійного освіти виявляється через її вплив на рівень зайнятості населення, розширення можливостей соціальної мобільності та скорочення соціальної нерівності. Якість освіти відкриває можливості для професійного розвитку, самореалізації та підвищення добробуту громадян [3, с. 112]. Освіта виступає важливим фактором формування громадянської відповідальності, культури соціальної взаємодії та толерантності, що становити необхідні передумови забезпечення соціальної стабільності та консолідації суспільства. У цьому контексті особливу увагу набуває розвиток м'яких навичок, зокрема комунікативної компетентності, здатності до командної роботи, критичного мислення та готовності до





безперервного навчання.

Професійна освіта формує здатність у суспільства адаптуватися до глобальних змін, зокрема цифровізації, автоматизації та трансформації ринку праці. Якісна освіта забезпечує формування здатності до оперативного засвоєння знань та технологій, гнучкої адаптації до змін та активної участі у розробленні інноваційних рішень. Це створює умови не лише для підтримання стабільного розвитку, а й для формування підґрунтя довгострокового поступу суспільства.

Ключовим елементом сучасної професійної освіти, яка повинна відповідати вимогам сталого розвитку та швидкозмінному соціально-економічному середовищу є орієнтація освітнього процесу на розвиток критичного мислення, відповідальності та здатності до прийняття ефективних рішень. Академічних знань при формуванні нової системи цінностей і підготовки фахівців вже недостатньо [4, с. 75]. Майбутні фахівці усвідомлюючи вплив своєї діяльності на колектив, організацію та суспільство в цілому розвивають компетентності, які допомагають аналізувати інформацію, оцінювати достовірність джерел, ідентифікувати проблеми та прогнозувати наслідки різних варіантів дій.

Під час навчання здобувачі освіти навчаються критично мислити, порівнювати альтернативи, оцінювати ризики та приймати обґрунтовані рішення навіть у ситуаціях обмеженої інформації або під тиском часу. Важливою складовою є розвиток особистісної відповідальності. Освітній процес, організований відповідно до зазначеного принципу, сприяє активній командній взаємодії здобувачів освіти та формуванню в них компетентностей у сфері конструктивного обговорення, аргументації та колективного прийняття рішень, що є необхідною умовою ефективної професійної діяльності.

Орієнтація освітнього процесу на розвиток критичного мислення та здатності до прийняття рішень сприяє формуванню у здобувачів стратегічного підходу до розв'язання складних завдань, підвищує їхню гнучкість та адаптивність у професійній діяльності. Водночас вона стимулює розвиток інноваційного потенціалу, забезпечуючи здатність молоді генерувати нестандартні рішення, впроваджувати нові методи роботи та ефективно реагувати на трансформації у професійному та соціальному середовищі.

Зрозуміло, заклади професійної освіти повинні комплексно оновити навчальну інфраструктуру, матеріально-технічну базу та освітні технології, створити сприятливі умови для формування у молоді творчого потенціалу та стимулювання їхньої готовності до інноваційної діяльності. Модернізація освітнього середовища забезпечує інтеграцію сучасних методів навчання та практико-орієнтованих завдань. Формування мотивувального та динамічного освітнього середовища сприяє розвитку креативності, критичного мислення, здатності до автономного прийняття рішень та адаптації до змін, що становить необхідну основу підготовки фахівців нового покоління.

Одним із ключових факторів підвищення якості професійного освіти





виступає розвиток партнерства між закладами освіти та роботодавцями. Стейкхолдерство забезпечує системну взаємодію між освітньою сферою та реальним сектором економіки. Взаємодія з роботодавцями дозволяє формувати зміст підготовки фахівців відповідно до актуальних та перспективних потреб ринку праці. Така співпраця забезпечує практичну спрямованість навчального процесу, сприяє оновленню освітніх стандартів. Важливою складовою партнерства є залучення роботодавців до розроблення освітніх програм, оцінювання результатів навчання та формування професійних компетентностей, що відповідають сучасним вимогам виробництва та сфери послуг.

Інтеграція практичного досвіду в освітній процес через організацію стажувань, виробничої практики, дуальної освіти та участі фахівців-практиків у викладанні сприяє набуттю здобувачами освіти реального досвіду професійної діяльності, формуванню прикладних навичок та розумінню специфіки майбутньої професії. Необхідною умовою забезпечення гнучкості та адаптивності освітньої системи є узгодження освітніх програм за потребами ринку праці. Результат - підвищення рівня готовності молоді до працевлаштування, скорочення періоду адаптації на робочому місці.

Отже, орієнтиром модернізації професійної освіти є переорієнтація освітнього процесу на компетентнісний підхід. Модернізація професійної освіти на засадах сталого розвитку створює передумови для гармонійного поєднання інноваційних технологій навчання та посилення практичної підготовки, що сприяє підвищенню якості освіти та її відповідності потребам сучасного ринку праці.

1. Іваненко В. С. Інтеграція молоді в систему освіти держав ЄС в умовах військової агресії проти України // Інтеграція вищої юридичної освіти України з європейським освітнім простором – виклики внутрішньої безпеки під час воєнного стану : матеріали з Міжнародної науково-практичної конференції, Ломжа-Харків, 15.02.2023 р. / за ред. П. Поніхтера, З. Шарлович. Ломжа : MANS w Łomży, 2023. С. 80-82. URL:<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/12946>.
2. Курепін В. М. Розвиток та інтеграція цифрових технологій у професійній освіті: стратегічний підхід. Актуальні проблеми формування творчого потенціалу майбутніх фахівців в умовах цифрової педагогіки : матеріали всеукраїнської науково-методичної конференції (м. Харків, 4 грудня 2025 р.). Харків : Комунальне підприємство «Міська друкарня», 2025. С. 150-154. <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/22986>.
3. Курепін В. М. Історія аграрної професійної освіти України. Актуальні питання історії науки і техніки : матеріали 24-ї Всеукраїнської наукової конференції (м. Київ, 9-10 жовтня 2025 р.). Київ : Центр пам'яткознавства НАН України і УТОPIK, 2025 С 110-113. URL:<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/22427>.
4. Іваненко В. Вплив євроінтеграційних процесів на роль студентського самоврядування // Молодь, наука, бізнес : матеріали Всеукр. інтер.-конф. здоб.вищ.освіти і мол.учених, 5-6 жовтня 2022 р., м. Миколаїв. Миколаїв : МНАУ, 2022. С. 73-77. URL:<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/11859>.





МОСІЙЧУК ДАРИНА, БОРИСОВ ОЛЕКСАНДР, здобувачі вищої освіти
Науковий керівник – **ГРІДІН ОЛЕКСАНДР**, к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

МОТИВАЦІЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК ЕФЕКТИВНОЇ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА

Мотивація є фундаментальним чинником, що визначає ефективність процесу адаптації персоналу в організаціях, зокрема в аграрному секторі. Вона виступає як система внутрішніх і зовнішніх стимулів, що спонукає працівника до активного засвоєння професійних навичок, інтеграції в колектив та виконання виробничих завдань. У процесі адаптації мотивація забезпечує швидке залучення працівника до виробничого середовища, формує позитивне ставлення до організаційних цінностей, сприяючи розвитку професійних компетенцій.

Особлива роль мотивації полягає у поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, що враховують індивідуальні потреби працівників та специфіку виконуваної роботи. В аграрних підприємствах, де праця часто має фізичну інтенсивність та сезонну нестабільність, правильно побудована мотиваційна система стає ключовим інструментом підвищення продуктивності, швидкої інтеграції нових співробітників та зміцнення командної взаємодії. Таким чином, мотивація виступає не лише засобом стимулювання працівника, а й стратегічним елементом HR-менеджменту, що забезпечує ефективну адаптацію та довгострокову продуктивність організації [1; 4].

Мотиваційні процеси на аграрних підприємствах мають низку специфічних особливостей, обумовлених технологічною та сезонною специфікою виробництва, фізичною інтенсивністю праці та високою залежністю від природно-кліматичних умов. У таких умовах мотивація персоналу потребує поєднання матеріальних стимулів, зокрема премій за продуктивність і компенсацій за складність робіт, з нематеріальними чинниками, такими як визнання результатів, розвиток професійних навичок та соціальна підтримка колективу [1-2].

Особливе значення мають адаптовані мотиваційні механізми для нових та сезонних працівників, які забезпечують швидку інтеграцію у виробничий процес та формують готовність до оперативного реагування на виробничі виклики. В умовах аграрного сектору ефективна мотивація сприяє підвищенню продуктивності, стабільності кадрового складу та розвитку корпоративної культури, що робить її ключовим чинником успішної адаптації та довгострокового розвитку підприємства [4].

У контексті аграрного виробництва ефективна адаптація персоналу значною мірою залежить від застосування специфічних методів та інструментів мотивації, спрямованих на швидке опанування професійних навичок та інтеграцію у виробничий процес. До таких інструментів належать програми





наставництва та менторства, які дозволяють поєднати навчання на робочому місці з практичним закріпленням компетенцій, а також системи короткострокових стимулів, що враховують сезонну інтенсивність праці та результативність виконання технологічних операцій [1; 4].

Ключовим методом є диференціація мотиваційних заходів залежно від рівня досвіду та специфіки завдань: новачки отримують акцент на підтримку та навчання, а досвідчені працівники – на визнання результатів та розширення зон відповідальності. Додатково використовуються інструменти нематеріальної мотивації, такі як внутрішнє визнання, корпоративні навчальні заходи та командні активності, що сприяють формуванню професійної ідентичності та залученості. Такий комплексний підхід дозволяє забезпечити не лише швидку адаптацію, а й стійкий розвиток мотиваційного потенціалу працівників, підвищуючи продуктивність та стабільність кадрів у специфічних умовах аграрного виробництва [4].

Мотиваційні процеси на аграрних підприємствах тісно взаємопов'язані із зовнішніми чинниками, які визначають умови праці та стратегічні пріоритети підприємств. В умовах сучасного аграрного сектору такі чинники охоплюють економічну нестабільність, зміни кліматичних умов, коливання ринкових цін на продукцію та сировину, законодавчі трансформації, а також соціальні та демографічні виклики. Кожен із цих чинників прямо чи опосередковано впливає на мотивацію персоналу, оскільки формує очікування працівників щодо винагороди, умов праці та перспектив розвитку [1].

Особливу увагу необхідно приділити впливу війни в Україні, яка створює комплексні ризики для аграрного виробництва та кадрового потенціалу підприємств. Війна призводить до масової трудової міграції, руйнування логістичних ланцюгів, нестабільності фінансових потоків та збільшення ризиків для безпеки працівників. У таких умовах традиційні мотиваційні механізми, зокрема матеріальні стимули, не завжди спрацьовують ефективно. Працівники потребують додаткової психологічної підтримки, стабільності та відчуття соціальної захищеності, що стає ключовим чинником збереження мотивації та залученості [3; 5].

Кліматичні та технологічні особливості аграрного виробництва також формують специфіку мотиваційних процесів. Нестійкі погодні умови, сезонність робіт та високі фізичні навантаження вимагають гнучких мотиваційних систем, які поєднують матеріальні, нематеріальні та соціальні стимули. Наприклад, у періоди інтенсивних польових робіт ефективними є додаткові премії та заохочення за продуктивність, а під час навчання або освоєння нових технологій – визнання досягнень, кар'єрні перспективи та наставництво [1].

Перспективи розвитку мотиваційних процесів у сучасних умовах полягають у застосуванні адаптивних стратегій, що враховують зовнішні виклики та індивідуальні потреби працівників. Це включає інтеграцію психологічної підтримки, цифрових інструментів комунікації, гнучких схем





винагород та можливостей для професійного зростання навіть у кризових умовах. Особлива увага приділяється формуванню «м'яких» компетенцій, таких як стресостійкість, командна взаємодія та здатність до прийняття рішень у нестандартних ситуаціях, що дозволяє персоналу зберігати ефективність і продуктивність під час зовнішніх потрясінь.

Висновок. Отже, ефективна мотивація в сучасних умовах вимагає комплексного підходу, який поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, психологічну підтримку та розвиток адаптивних компетенцій, забезпечуючи тим самим стабільність персоналу, високу продуктивність і довгостроковий розвиток агропідприємств.

1. Грідін О.В. Удосконалення мотиваційного механізму в сільськогосподарських підприємствах: збалансування економічних інтересів та потреб працівників. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-71>
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4940/4883>
2. Грідін О.В., Заїка С.О., Заїка О.В. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37>
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1649/1586>
3. Дергалюк Б.В., Шлагов В.Д. Управління персоналом на підприємствах у ситуації нестабільності та війни: виробничі та соціальні фактори. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.27>
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_5_29
4. Зелінська Г.О., Процишин А.В. Адаптація персоналу підприємства: сутність та основні чинники. *Молодий вчений*. 2018. № 10(1). С. 334-337. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_10\(1\)_81](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_10(1)_81)
5. Перчук О.В., Вовченко Р.С. Управління персоналом підприємств в умовах ризиків та загроз війни: соціальні та виробничо-економічні чинники і пріоритети. *Ефективна економіка*. 2024. № 3. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.32>
URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3325/3361>





ОНОКІЄНКО ТЕТЯНА, здобувачка вищої освіти

Науковий керівник – **ГРІДІН ОЛЕКСАНДР**, к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

МЕХАНІЗМИ ПЛАНУВАННЯ КАР'ЄРИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

У сучасних умовах боротьби за талановитих фахівців особливого значення набуває системна робота з розвитку та утримання персоналу. Саме механізми планування кар'єри виступають ключовим інструментом узгодження індивідуальних прагнень співробітників із стратегічними цілями організації, забезпечуючи формування лояльного та високоефективного кадрового резерву.

Планування кар'єри як система цілеспрямованих заходів, спрямованих на визначення та реалізацію кар'єрних шляхів співробітників, є важливою складовою системи управління персоналом. Планування кар'єри – це двосторонній процес, що включає діяльність як організації (кар'єрний менеджмент), так і самого працівника. З боку організації це систематична діяльність з виявлення потенціалу співробітників, формування для них можливих шляхів професійного розвитку та надання необхідної підтримки (навчання, ротація, наставництво) [5].

Основні цілі планування кар'єри [1-3]:

- для організації полягають у забезпеченні потреби у кваліфікованих кадрах, формуванні кадрового резерву, підвищенні продуктивності праці, зміцненні лояльності персоналу, зниженні витрат на зовнішній рекрутинг, підтримці позитивної корпоративної культури;

- для працівника полягають в отриманні ясності щодо професійних перспектив, реалізації особистого потенціалу, підвищенні рівня доходів і соціального статусу, задоволенні від роботи.

Таким чином, ефективна система планування кар'єри створює синергетичний ефект, де задоволеність співробітника прямо впливає на досягнення стратегічних цілей компанії.

Практична реалізація системи планування кар'єри в організації ґрунтується на комплексі взаємопов'язаних інструментів та процедур, які формують її механічну основу [4]. Ці механізми можна розглядати як ланки єдиного ланцюга, спрямованого на трансформацію потенціалу співробітника в реальні результати для бізнесу. Їх ефективність визначається не лише технічною досконалістю кожного окремого інструменту, а передусім їх системністю, узгодженістю та інтеграцією в загальну стратегію управління людськими ресурсами.

Механізми планування кар'єри виконують специфічні функції на різних етапах кар'єрного циклу працівника (таблиця). Умовно їх можна поділити на чотири ключові категорії, що відповідають основним управлінським завданням: діагностиці та оцінці, розвитку та навчанню, організації просування і мотивації та комунікації [4]. Успіх залежить від послідовного застосування цих





механізмів: наприклад, результати асесмент-центру мають безпосередньо впливати на зміст індивідуального плану розвитку, а його виконання – бути основним критерієм для включення до кадрового резерву або призначення на нову посаду в рамках внутрішнього рекрутингу.

Таблиця 1 - Основні механізми планування кар'єри в організаціях

Група механізмів	Конкретні інструменти (методи)	Сутність та призначення
Оцінні та діагностичні	Асесмент-центр, психологічне тестування, метод «360 градусів», кар'єрні інтерв'ю	Оцінка поточних компетенцій, потенціалу, сильних сторін та зон розвитку працівника для визначення відповідних кар'єрних траєкторій
Розвивальні та навчальні	Індивідуальні плани розвитку (ІПР), наставництво (Mentoring), коучинг (Coaching), програми стажування та ротації, корпоративні тренінги та семінари	Безпосередня підготовка співробітника до майбутніх ролей через набуття нових знань, навичок та досвіду
Управлінські та організаційні	План кар'єрного просування, система внутрішнього рекрутингу, моделі подвійної (багатовекторної) кар'єри, прозорі критерії підвищення	Формалізація правил просування, створення вакантних можливостей та альтернативних шляхів зростання (експертний, управлінський, проєктний)
Мотиваційно-комунікаційні	Кар'єрне консультування, публікація вакансій, програми визнання досягнень, розвиток корпоративної культури	Забезпечення інформованості співробітників, підтримка їх мотивації та створення довіри до системи кар'єрного менеджменту.

Найбільш ефективним є комплексне застосування механізмів з різних груп. Наприклад, результати асесмент центру стають основою для формування індивідуального плану розвитку (ІПР), який реалізується через наставництво та ротацію, а успішне виконання ІПР є прямим критерієм для внутрішнього рекрутингу на вакантну керівну посаду.

Ефективне функціонування механізмів планування кар'єри залежить від створення сприятливого організаційного середовища. Першою ключовою умовою є інтеграція з бізнес-стратегією [3]. Цілі розвитку персоналу мають прямо впливати з цілей компанії, а кадровий резерв формуватися під конкретні стратегічні потреби. По-друге, необхідна активна участь та приклад керівництва. Топ-менеджери та лінійні керівники мають брати безпосередню участь у наставництві, кар'єрних бесідах та лобіюванні системи розвитку, демонструючи її значення власним прикладом. По-третє, система має ґрунтуватися на партнерстві та добровільності. Організація надає інструменти та можливості, але відповідальність за управління кар'єрою лежить на співробітниках [2]. Це вимагає його активної позиції та саморефлексії. По-четверте, обов'язковою є прозорість і справедливість





Висновок. Отже, механізми планування кар'єри виступають системним інструментом, що забезпечує стратегічну взаємодію між цілями організації та професійними прагненнями співробітників. Ефективне їх впровадження, що ґрунтується на стратегічній інтеграції, активній ролі керівництва, партнерстві з працівником, прозорості та системності, дозволяє трансформувати індивідуальний потенціал у конкурентну перевагу компанії. В результаті організація отримує лояльний, мотивований та висококваліфікований кадровий резерв, що є основою для сталого зростання та довгострокового успіху на ринку.

1. Hridin Oleksandr. Personnel mobility as a key factor for successful career development in modern organizations. *Scientific Exploration: Bridging Theory and Practice: Proceedings of the 5th International Scientific and Practical Conference* (October 20-22, 2025 Berlin, Germany). Berlin, Germany: European Open Science Space, 2025, pp. 127-131. DOI: <https://doi.org/10.70286/eoss-20.10.2025.004> URL: <https://www.eoss-conf.com/wp-content/uploads/2025/10/DOI-Hridin.pdf>
2. Євченко В.В., Тереняк Л.В. Професійна кар'єра: роль самоефективності та самоактуалізації у кар'єрному просуванні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 89. С. 270-276. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.89.330748> URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/330748/320133>
3. Коваль Н.В., Федосєєв М.М. Удосконалення системи управління кар'єрою персоналу підприємства в умовах дефіциту кадрів. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-45> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5309/5252>
4. Літинська В.А. Управління кар'єрою персоналу: навчальний посібник. Хмельницький: Цюпак А.А., 2015. 187 с.
5. Лозовецька В.Т. Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах: монографія. Київ: 2015. 279 с.





САФАРОВА АННА, к.е.н.,

Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк

ПІДГОТОВКА ФАХІВЦІВ З ОБЛІКУ І ОПОДАТКУВАННЯ В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ ДО ЕКОНОМІКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сучасна глобальна економіка перебуває в стадії трансформації, де концепція сталого розвитку стає центральним елементом стратегічного управління. Це зумовлює фундаментальні зміни в системі обліку та оподаткування. Традиційна модель бухгалтерського обліку, зосереджена виключно на ретроспективній фінансовій інформації та максимізації прибутку, більше не задовольняє потреби стейкхолдерів.

Сьогодні фахівець з обліку і оподаткування має трансформуватися з «реєстратора господарських операцій» у «менеджера сталого капіталу». Це означає перехід від вузькоспеціалізованих навичок до інтегрованого мислення, що охоплює екологічні, соціальні та управлінські аспекти (ESG – Environmental, Social, Governance). Підготовка таких кадрів має базуватися на розумінні того, що фінансова стійкість підприємства прямо залежить від його екологічної відповідальності та соціальної інклюзивності.

Досвід підготовки висококваліфікованих фахівців, компетентних у питаннях втілення вимог сталого розвитку в економічну діяльність описує у своїй праці Динька П. К. Зокрема, він зазначає, що навчальний процес у ННІ ЕЕМ спрямований на системне становлення еколого-економічної компетентності студентів. Вона розглядається як синтез фахових знань, екоцентричного світогляду та етичних цінностей, що дозволяють випускнику ефективно працювати та розвиватися у професійному середовищі. Ключовим завданням цієї підготовки є розвиток еколого-економічного мислення, яке стає фундаментом сучасної професійної свідомості фахівця [1, с. 31].

Колектив авторів [2] у своєму дослідженні стверджує, що сучасний бухгалтер – це вже не просто фахівець із цифр, а ESG-експерт та аналітик, чия роль зміщується від фіксації минулого до моделювання сталого майбутнього. Головні вектори змін включають: оцифрування нефінансових показників (екологія, соціальна сфера, управління), що стає таким же обов'язковим, як і облік грошових коштів; перехід на стандарти IFRS S1 та IFRS S2 забезпечує прозорість бізнесу для іноземного капіталу та міжнародних донорів; бухгалтер стає бізнес-партнером, який через інтегровану звітність безпосередньо впливає на ESG-рейтинг та інвестиційну привабливість компанії.

Хорошилова І. О., розглядаючи питання підготовки фахівців з обліку та оподаткування, теж звертає увагу на те, що вимоги до сучасного бухгалтера та аудитора трансформуються. Фахівець повинен розуміти різницю між національними та міжнародними підходами до оцінки активів і зобов'язань, повинен володіти високим рівнем аналітичного мислення та здатністю пояснювати фінансові результати через призму міжнародних стандартів для залучення капіталу [3, с. 344].





Як бачимо, сьогоднішня кваліфікація в обліку визначається здатністю поєднувати фінансову точність із вимірюванням соціального та екологічного капіталу підприємства

Саме тому ключовим напрямом підготовки фахівців є опанування методології нефінансової звітності. Облік сталого розвитку вимагає розширення об'єктів обліку, до яких тепер відносяться:

- природний капітал: облік викидів парникових газів, споживання водних ресурсів, використання енергії з відновлюваних джерел;
- людський та соціальний капітал: витрати на навчання персоналу, забезпечення гендерної рівності, інвестиції в охорону праці та розвиток місцевих громад;
- інтелектуальний капітал: нематеріальні активи, що виникають в результаті інновацій у сфері «зелених» технологій.

Програми навчання повинні включати вивчення міжнародних стандартів, таких як GRI (Global Reporting Initiative), SASB (Sustainability Accounting Standards Board) та новітніх стандартів IFRS S1 та S2, розроблених Радою з міжнародних стандартів сталого розвитку (ISSB). Фахівець має вміти не просто збирати дані, а проводити їх верифікацію та забезпечувати порівнянність нефінансових показників із фінансовими результатами.

Оподаткування у 2026 році остаточно закріпилося як головний інструмент стимулювання сталого розвитку. Підготовка фахівців має враховувати наступні тренди:

1. Екологічні податки та збори: поглиблене вивчення механізмів справляння податку на вуглець (Carbon Tax). Важливим аспектом є підготовка до роботи з СВАМ (Carbon Border Adjustment Mechanism) – механізмом транскордонного вуглецевого коригування, що критично важливо для підприємств-експортерів.

2. Податкове стимулювання інвестицій: фахівці повинні вміти ідентифікувати та застосовувати податкові пільги для енергоефективних проєктів, інвестицій у циркулярну економіку та використання відновлюваної енергії.

3. Податкова прозорість як елемент ESG: сучасна корпоративна етика виключає агресивне податкове планування. Майбутніх бухгалтерів вчать формувати політику «відповідальної сплати податків», що є частиною соціального внеску бізнесу.

Сталий розвиток неможливий без прозорих даних, що забезпечується цифровими технологіями. У навчальні плани необхідно впроваджувати наступні модулі:

- Blockchain для сталого розвитку: використання розподілених реєстрів для підтвердження етичності ланцюгів постачання та автентичності «зелених» сертифікатів;

- Big Data та предиктивна аналітика: аналіз великих масивів даних для прогнозування екологічних ризиків та їхнього впливу на фінансову стійкість





підприємства у довгостроковій перспективі;

- ERP-системи з ESG-модулями: практичні навички роботи у програмному забезпеченні, що дозволяє автоматично агрегувати дані про споживання ресурсів та викиди в режимі реального часу.

Підготовка фахівців має базуватися на Кодексі етики професійних бухгалтерів, але з розширеним фокусом на суспільний інтерес. Професійне судження бухгалтера тепер включає оцінку кліматичних ризиків як суттєвих факторів, що впливають на оцінку активів та зобов'язань (наприклад, знецінення активів, що не відповідають екологічним нормам).

Здобувачі освіти мають розуміти концепцію «потрійного критерію» (Triple Bottom Line): People, Planet, Profit. Тільки збалансований підхід до цих трьох складників забезпечує життєздатність бізнесу в довгостроковій перспективі.

Підготовка кадрів потребує синергії між академічною освітою та професійною сертифікацією. Програми мають бути гармонізовані з вимогами таких організацій, як ACCA, CIMA та IFAC, які вже інтегрували питання сталого розвитку у свої кваліфікаційні вимоги. Зокрема, це практико-орієнтоване навчання (впровадження кейсів на прикладі реальних ESG-звітів провідних компаній), міждисциплінарний підхід (залучення фахівців з екології, права та інженерії до викладання облікових дисциплін для формування системного погляду на проблему).

Отже, підготовка фахівців з обліку і оподаткування для сталого розвитку – це не просто додавання нового освітнього компонента в навчальний план. Це фундаментальна перебудова світогляду майбутніх фахівців з обліку і оподаткування. Сучасний бухгалтер стає ключовою фігурою, яка забезпечує довіру між бізнесом, суспільством та державою, перетворюючи екологічні та соціальні виклики на стратегічні можливості для економічного зростання.

1. Динька П. К. Економічна освіта і наука в НЛТУ України: здобутки, проблеми та перспективи. *Scientific Bulletin of UNFU*. 2019. № 29 (10), С. 30-33. URL: <https://doi.org/10.36930/40291005>
2. Фатенок-Ткачук, А. О., Сафарова, А. Т., Кулинич, М. Б., & Куцин, А. М. Трансформація компетентнісного профілю фахівця з обліку і оподаткування в умовах цифровізації бізнес-середовища. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 20. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18923755>
3. Хорошилова І. О. Підготовка фахівців з обліку і оподаткування та набуття ними професійних компетентностей. *Актуальні проблеми освітньо-виховного процесу та шляхи їх вирішення в умовах сучасних викликів* : зб. наук. пр. за матеріалами Всеукр. конф. з проблем вищої освіти і науки, 15 листоп. 2024 р. Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т. Харків, 2024. С. 343–346. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/1e2e5a5d-50dc-410e-8650-62579425b54d/content>





СВІТЛАК ІРИНА, доктор юридичних наук, професор,
професор кафедри правознавства і гуманітарних дисциплін,
Вінницький навчально-наукового інститут економіки
Західноукраїнського національного університету, м. Вінниця

КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД У ПІДГОТОВЦІ ФАХІВЦІВ У СФЕРІ ПСИХІЧНОГО ЗДОРОВ'Я

Сучасні умови розвитку українського суспільства, зумовлені наслідками повномасштабної війни та підвищеним рівнем психоемоційного навантаження на населення, спричиняють істотне зростання потреби у психологічній та психосоціальній допомозі. У цьому контексті особливої актуальності набуває не лише формування ефективного нормативно-правового забезпечення діяльності фахівців у сфері психічного здоров'я, а й забезпечення належного рівня їх професійної підготовки на засадах компетентнісного підходу.

Прийняття Закону України «Про систему охорони психічного здоров'я» [1] стало важливим кроком у напрямі інституціоналізації відповідної сфери, визначивши організаційно-правові та соціально-економічні засади її функціонування. Водночас сучасний стан правового регулювання та практики надання психологічної допомоги свідчить про наявність низки системних проблем, пов'язаних із недостатньою стандартизацією професійних вимог до фахівців.

Зокрема, стрімке зростання кількості надавачів психологічних послуг, серед яких значну частину становлять особи без належної професійної освіти та кваліфікації, актуалізує питання якості та безпеки таких послуг. Тривала відсутність ефективних механізмів сертифікації, ліцензування та контролю за професійною діяльністю призводила до підвищених ризиків для отримувачів допомоги.

У зв'язку з цим особливого значення набуває впровадження компетентнісного підходу у підготовці фахівців у сфері психічного здоров'я.

В п. 13 ч. 1 ст. 1 Закону України «Про вищу освіту» компетентність визначена як: «...здатність особи успішно соціалізуватися, навчатися, провадити професійну діяльність, яка виникає на основі динамічної комбінації знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей...» [2].

Отож застосування компетентнісного підходу при підготовці фахівців передбачає формування інтегрованих професійних компетентностей, необхідних для роботи в умовах підвищених психосоціальних ризиків, кризових ситуацій та постконфліктного відновлення. Такий підхід забезпечує здатність фахівців ефективно реагувати на виклики воєнного часу, сприяти психосоціальній реабілітації населення та інтегруватися у систему сталого розвитку, орієнтовану на збереження психічного здоров'я як важливої складової людського капіталу.

Сучасні трансформаційні процеси у системі охорони здоров'я України, а





також суттєве зростання потреб населення у психологічній та психосоціальній підтримці зумовлюють об'єктивну необхідність розширення кадрового потенціалу та інституціоналізації нових професій у сфері психічного здоров'я. У цьому контексті особливого значення набуває інтеграція до системи охорони здоров'я фахівців із вищою немедичною освітою, які здійснюють психологічну допомогу та духовну опіку, зокрема клінічних психологів, психотерапевтів і капеланів у сфері охорони здоров'я.

Доцільність запровадження таких професій обумовлена потребою у формуванні мультидисциплінарного підходу до надання допомоги у сфері психічного здоров'я, що відповідає сучасним міжнародним стандартам організації медико-психологічної допомоги. У більшості країн ЄС система психічного здоров'я функціонує на засадах міждисциплінарної взаємодії фахівців різного профілю - лікарів-психіатрів, клінічних психологів, психотерапевтів, соціальних працівників, духовних радників та інших спеціалістів, що забезпечує комплексний підхід до лікування та психосоціальної реабілітації пацієнтів.

Базовою передумовою набуття статусу фахівця у сфері психічного здоров'я є здобуття відповідної вищої освіти. Законодавство передбачає, що такі спеціалісти повинні мати освіту другого (магістерського) рівня у галузі знань «Охорона здоров'я» або «Медицина» за відповідними спеціальностями, зокрема «Медична психологія», «Медична та психологічна реабілітація», «Медицина» або «Педіатрія». Освітня підготовка формує фундаментальні знання з медико-біологічних та психологічних дисциплін, що є необхідною умовою для здійснення професійної діяльності у сфері психічного здоров'я, яка передбачає роботу з особами, що мають психічні, психосоматичні та поведінкові розлади.

Наступним елементом формування професійної компетентності є вимога щодо проходження інтернатури та спеціалізації за відповідним напрямом діяльності. Зокрема, для лікарів-психологів передбачено проходження інтернатури за спеціальністю «Медична психологія», а для лікарів-психотерапевтів – інтернатури за однією з медичних спеціальностей з подальшою спеціалізацією у сфері психотерапії. Така багаторівнева система професійної підготовки забезпечує формування практичних навичок діагностики, профілактики та лікування психічних і психосоматичних розладів, а також сприяє інтеграції медичних та психологічних підходів у процесі надання допомоги пацієнтам.

Нещодавнє прийняття Постанови КМУ від 04.03.2026 р. № 288 «Питання сертифікації та безперервного професійного розвитку фахівців у сфері психічного здоров'я» має системоутворююче значення для модернізації національної системи підготовки та професійної діяльності відповідних фахівців. Постанова формує інституційні засади впровадження єдиних підходів до сертифікації та безперервного професійного розвитку, що є необхідною умовою забезпечення якості та безпеки надання психологічної та





психосоціальної допомоги.

Особлива актуальність прийняття цієї постанови зумовлена необхідністю реалізації компетентнісного підходу у підготовці фахівців у сфері психічного здоров'я. Йдеться про перехід від формального підтвердження освітнього рівня до системної оцінки професійних компетентностей, здатності фахівців ефективно діяти в умовах підвищених психосоціальних ризиків, кризових ситуацій та воєнних викликів. Впровадження механізмів сертифікації та безперервного професійного розвитку сприяє формуванню фахівців нового типу - мобільних, адаптивних та орієнтованих на практичний результат.

В умовах повномасштабної війни та подальшого повоєнного відновлення значення сформована впродовж 2025 року нормативна база у сфері охорони психічного здоров'я забезпечує підготовку фахівців, здатних ефективно реагувати на масові психотравмуючі фактори, сприяти психосоціальній реабілітації населення та відновленню людського потенціалу держави. Окрім того, спеціальне законодавство у цій сфері відповідає концепції сталого розвитку, оскільки спрямоване на зміцнення психічного здоров'я як ключової складової соціальної стійкості та якості життя населення.

Важливим напрямом удосконалення нормативно-правового регулювання професійної діяльності у сфері психічного здоров'я є запровадження ефективних механізмів атестації та сертифікації фахівців, що спрямовані на забезпечення належного рівня їх професійної компетентності та підвищення якості надання психологічних і психосоціальних послуг.

Започаткування системи сертифікації передбачає інституціоналізоване підтвердження права фахівця на здійснення професійної діяльності у сфері психічного здоров'я шляхом видачі відповідного сертифіката та внесення відомостей про нього до Реєстру надавачів послуг. Такий підхід сприятиме підвищенню рівня професійної відповідальності спеціалістів, забезпеченню прозорості функціонування ринку психологічних послуг та мінімізації ризиків їх надання особами без належної професійної підготовки. Сертифікація фахівців у сфері психічного здоров'я виступає ефективним інструментом реалізації Плану заходів на 2024–2026 роки з виконання Концепції розвитку охорони психічного здоров'я в Україні на період до 2030 року [4; 5]. Вона спрямована на формування дієвої системи професійного регулювання, підвищення якості надання послуг та забезпечення відповідності національної системи психічного здоров'я сучасним міжнародним стандартам.

Водночас важливою складовою забезпечення належного рівня професійної діяльності є атестація, яка забезпечує періодичне оцінювання рівня професійної підготовки фахівців, їх відповідності займаним посадам, а також здатності застосовувати сучасні, науково обґрунтовані методи психологічної та психотерапевтичної допомоги.

Законодавчо закріплена система освітніх, кваліфікаційних і професійних вимог до фахівців у сфері психічного здоров'я виконує важливу регулятивну функцію, спрямовану на забезпечення належного рівня їх підготовки,





підвищення якості психологічної та психотерапевтичної допомоги, а також гарантування захисту прав осіб, які користуються відповідними послугами. Формування та подальше вдосконалення зазначених вимог є необхідною передумовою розвитку сучасної системи охорони психічного здоров'я та її гармонізації з міжнародними стандартами.

1. Про систему охорони психічного здоров'я в Україні: Закон України від 15.01.2025 р. № 4223-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4223-20>
2. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
3. Питання сертифікації та безперервного професійного розвитку фахівців у сфері психічного здоров'я: Постанова КМУ від 04.03.2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/288-2026-%D0%BF#n85>
4. Концепція розвитку охорони психічного здоров'я в Україні на період до 2030 року: Розпорядження КМУ від 27.12.2017 р. № 1018-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1018-2017-%D1%80#n7>
5. План заходів на 2024-2026 роки з реалізації Концепції розвитку охорони психічного здоров'я в Україні на період до 2030 року: Розпорядження КМУ від 21.06.2024 р. № 572-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/572-2024-%D1%80?utm_source=chatgpt.com#Text





СИВОРОТКА НАТАЛЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник - **КУРЕПІН ВЯЧЕСЛАВ**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри методики професійного навчання,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

ПІДГОТОВКА КАДРІВ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В СИСТЕМІ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ

У сучасних умовах нестабільності та швидких змін щодо забезпечення реалізації принципів сталого розвитку актуальності набуває підготовка кадрів здатних соціально відповідати та протистояти загрозам, зокрема воєнного характеру. Суспільству потрібні фахівці нового типу, які володіють не лише професійними знаннями та практичними навичками, але й здатні мислити системно, приймати відповідальні рішення та враховувати довгострокові наслідки своєї діяльності.

Вирішити питання формування таких компетенції можливо через систему професійної освіти, яка забезпечує підготовку кадрів для різних секторів економіки. Саме заклади професійної освіти формують базові професійні компетентності, трудові навички та світоглядні орієнтири майбутніх працівників.

Професійна освіта, це важливий інструмент підготовки фахівців, здатних працювати в умовах сучасних викликів та сприяти розвитку сталих виробничих практик [1, с. 96]. Вона формує у здобувачів освіти екологічну культуру, соціальну відповідальність, економічну грамотність та готовність до впровадження інноваційних підходів у професійну діяльність.

Модернізація змісту освітніх програм, методів навчання та освітнього середовища передбачає впровадження міждисциплінарних підходів, використання інноваційних педагогічних технологій, розвиток практичної підготовки та активну співпрацю закладів освіти з роботодавцями. Формування освітнього середовища відповідно до принципів сталого розвитку набуває особливого значення [2, с. 7].

Майбутні фахівці повинні бути здатні аналізувати вплив професійної діяльності на економічні, соціальні та екологічні процеси, вони повинні бути готові впроваджувати ресурсозберігаючі технології та безпечні виробничі практики. Сучасний ринок праці потребує фахівців, здатних працювати в умовах інноваційної економіки та дотримуватися принципів відповідального управління ресурсами. Професійна освіта повинна не лише підготовлювати кадри для сталого розвитку, сприяти підвищенню конкурентоспроможності національної економіки, але й реагувати на потреби ринку праці, формувати нові підходи до професійної діяльності, що відповідають сучасним вимогам сталого розвитку.

Ґрунтування сучасних підходів до підготовки кадрів для сталого розвитку відбувається на тлі переосмислення ролі освіти як ключового фактора формування відповідального, екологічно свідомого та соціально активного





фахівця. На першому плані, компетентнісна модель навчання, яка орієнтується не лише на засвоєння знань, а передусім на розвиток здатності ефективно діяти у реальних професійних та життєвих ситуаціях. Цей підхід формує систему інтегрованих компетентностей, що охоплює екологічну, соціальну, економічну складові сталого розвитку. Наголошуємо про критичне мислення, здатність до прийняття рішень та відповідальність майбутніх фахівців за їх наслідки [3, с. 210].

Без впровадження інноваційних освітніх технологій забезпечити активізацію пізнавальної діяльності здобувачів освіти та наближення навчального процесу до реальних умов професійної діяльності неможливо. Одним з елементів модернізації підготовки кадрів є використання в освітньому середовищі цифрових платформ, інтерактивних методів навчання, кейс-методів та симуляцій. Проекція навчання інтегрується у бік формування практичних навичок, розвитку творчого потенціалу та здатності працювати в умовах невизначеності. Особливого значення набуває змішане та дистанційне навчання, які розширюють доступ до освітніх ресурсів та забезпечують гнучкість освітнього процесу.

Інтеграція у міждисциплінарний простір є одним з ключових аспектів сучасної професійної освіти, оскільки проблеми сталого розвитку мають комплексний характер і потребують системного бачення. Вона поєднує знання із різних галузей, зокрема екології, економіки, соціології, управління та технології, формує цілісне уявлення про взаємозв'язки в системі «людина - суспільство - природа». Нова генерація фахівців сприяє міжсекторній взаємодії, інноваційного мислення та розробки ефективних рішень у сфері сталого розвитку, забезпечує готовність молоді до відповідальної діяльності в умовах глобальних викликів.

Освітні програми передбачають переорієнтацію навчальних матеріалів. Оновлення навчальних дисциплін досягається включенням актуальних тем, пов'язаних із раціональним використанням природних ресурсів, зміною клімату, соціальною відповідальністю та етичними аспектами професійної діяльності. Удосконалюється зміст впровадженням спеціалізованих курсів і модулів, спрямованих на формування у здобувачів освіти не лише теоретичних знань, а й практичних навичок сталого розвитку [4, с. 210], які відповідають глобальним викликам та потребам суспільства.

З урахуванням принципів сталості освітні компоненти повинні бути зорієнтовані на розвиток екологічного мислення, здатності до оцінювання впливу професійної діяльності на довкілля та суспільство. Особлива увага приділяється практико-орієнтованому навчанню, що передбачає виконання проєктів, аналіз реальних кейсів та розв'язання проблемних ситуацій.

Побудова освітніх програм за міждисциплінарним підходом дозволяє об'єднати знання з різних галузей для формування цілісного світогляду. Завдяки цьому здобувачі освіти набувають здатність комплексно аналізувати сучасні виклики та розробляти ефективні рішення, орієнтовані на





довгострокову перспективу. Освітні програми, це інструменти підготовки фахівців, здатних діяти відповідально, інноваційно та з урахуванням принципів сталого розвитку у різних сферах професійної діяльності.

Глибокі трансформації освітньої системи потребують оновлення матеріально-технічної бази освітнього середовища. Для формування інноваційного освітнього простору впроваджують цифрові технології, посилюють практичну підготовку здобувачів освіти [5, с. 229]. Такий підхід забезпечує формування професійних компетентностей через безпосереднє залучення до реальних виробничих процесів. Практико-орієнтоване навчання поєднує теоретичні знання з практичним досвідом, розвиває навички розв'язання прикладних завдань та підвищує готовність майбутніх фахівців до професійної діяльності.

Отже, формування фахівців нового покоління, здатних до відповідальної діяльності, інноваційного мислення та ефективного реагування на виклики сучасності можливо завдяки розвитку професійної освіти. Спільні освітні ініціативи, участь роботодавців у формуванні навчальних програм та організації практики сприяють підвищенню якості професійного освіти.

1. Курепін В. М., Марченко Д. Д. Адаптація молодих спеціалістів-менеджерів в умовах цифровізації кадрової політики об'єктів господарювання. *Modern Economics*. 2025. № 50(2025). С. 95-102. DOI:[https://doi.org/10.31521/modecon.V50\(2025\)-13](https://doi.org/10.31521/modecon.V50(2025)-13).
2. Batsurovska, I. V., Dotsenko, N. A., Lymar, O. O., Gorbenko, O. A., & Kurepin, V. M. (2024). Implementation of open educational resources in the context of student-centred approach. *Educational Dimension*. <https://doi.org/10.55056/ed.807>.
3. Курепін В. М. Професійна освіта як пріоритет відбудови та розвитку держави. Енергоощадні машини і технології: збірник матеріалів VI міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 20-21 травня 2025 р. Київ : КНУБА, 2025. С. 208-211. URL:<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/22063>.
4. Іваненко В.С. Побудова стійкого майбутнього: проектування екологічно чистих будівель та енергоефективного будівництва. *Green Construction (Зелене будівництво)* : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 13-14 травня 2025 р.). Київ : Київський національний університет будівництва і архітектури, 2025. С. 127-130. URL:<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/21514>.
5. Kurepin V., Kuznetsova I. Communicative competence as a component of the professional training of a modern teacher of a vocational (vocation-technical) education institution // *Język i kultura ukraińska we współczesnej humanistycznej przestrzeni czasowej: aspekty komunikacji międzyjęzykowej i kształtowanie kompetencji komunikacyjnych współczesnego specjalisty : zbiór materiałów międzynarodowej naukowo-praktycznej konferencji internetowej 21 lutego 2024 r.* = Українська мова та культура в сучасному гуманітарному часопросторі: аспекти міжмовної комунікації та формування комунікативної компетентності сучасного фахівця : матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Ломжа – Ірпінь, 21 лютого 2024 р.). Ірпінь : Державний податковий університет, 2024. Ірпінь : Державний податковий університет ; Ломжа : MANS w Łomży, 2024. С. 220-231. URL:<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/17422>.





СЛИВА ОЛЕКСАНДР, директор,
Школа І-ІІІ ступенів №263 ім. Євгена Коновальця, м. Київ

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЗАСІБ РЕАЛІЗАЦІЇ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ В ІНКЛЮЗИВНІЙ ОСВІТІ

Сучасна система освіти в Україні розвивається під впливом комплексу складних соціально-економічних та технологічних чинників. З одного боку, процеси цифровізації та глобальних економічних трансформацій дозволяють національним закладам освіти отримати доступ до передових технологій та методик викладання. Високий рівень проникнення Інтернету додатково сприяє оптимізації навчального процесу шляхом залучення цифрових технологій, серед яких важливе значення відіграють штучний інтелект, доповнена та віртуальна реальність, хмарні обчислення тощо. Поряд з цим, тривалі військові дії негативно впливають на усі сфери діяльності країни, включаючи освітній процес. В окреслених умовах відмічається знищення освітньої інфраструктури, вимушене переміщення частини населення в межах країни та за кордон, а також психологічна травматизація учнів та студентів.

У даному дослідженні основна увага приділена закладам загальної середньої освіти як базису формування освітніх компетентностей та подальшого інтелектуального зростання упродовж усього життя. Отримані у школі знання та морально-етичні принципи є запорукою для дотримання системи ціннісних орієнтирів щодо патріотичності, соціальної відповідальності та розвитку професійних навичок, забезпечуючи власне благополуччя та сталий розвиток України у довгостроковій перспективі.

Гуманізація суспільства та формування системи нормативно-правових актів призводять до трансформації національної системи освіти з метою забезпечення комфортних умов навчального процесу та дотримання прав і свобод здобувачів освіти з інклюзією. Відповідно, виникає нагальна потреба у постійному пошуку ефективних інструментів забезпечення якісної освіти для дітей з особливими освітніми потребами. Інтенсивний розвиток освітніх технологій (EdTech) відкриває нові можливості для реалізації компетентнісного підходу в умовах інклюзії. Сучасні гаджети, спеціалізоване програмне забезпечення та високошвидкісний Інтернет сприяють переходу від формальної присутності дитини в класі до її реальної участі в навчальному процесі та набуття ключових компетентностей.

До ключових нормативно правових актів організації інклюзивного навчання в закладах загальної середньої освіти України відноситься Постанова Кабінету Міністрів України від 15 вересня 2021 року № 957, згідно з якою затверджено порядок організації інклюзивного навчання у закладах загальної середньої освіти. Даний документ запровадив диференційований підхід до підтримки учнів з особливими освітніми потребами, закріпивши п'ять рівнів підтримки залежно від обсягу тимчасової або постійної допомоги, якої потребує дитина в освітньому процесі [1].





В першу чергу доцільно звернути увагу на компетентнісний підхід в інклюзивній освіті, що передбачає поряд із засвоєнням учнями з інклюзією предметних знань формування ключових компетентностей: комунікативної, математичної, цифрової, соціальної, підприємницької тощо. Цифрові технології дозволяють реалізовувати персоналізовані підходи, адаптуючись до особливостей конкретної дитини з особливими освітніми потребами.

Розглянемо основні інноваційні технології як засіб реалізації компетентнісного підходу в інклюзивній освіті:

1. Адаптивні навчальні системи, які в режимі реального часу здійснюють комплексний аналіз навчальної активності та автоматично коригують складність та формат завдань. На початок 2026 р. існує велика кількість іноземних та вітчизняних платформ для відстежування освітнього прогресу школярів з інклюзією (Khan Academy, Google Classroom та ін.).

2. Технології альтернативної та допоміжної комунікації. Завдяки впровадженню даної групи технологічних рішень оптимізується процес формування комунікативної компетентності учнів з порушеннями мовлення та інтелектуального розвитку. Передбачається застосування планшетів та спеціалізованих додатків (Proloquo2Go, LetMe Talk, Grid 3), які надають можливість дітям з інклюзією приймати активну участь у навчальному діалозі.

3. Штучний інтелект. Представлена технологія характеризується універсальністю та дозволяє підвищувати ефективність освітнього процесу для здобувачів з інклюзією за різними напрямками навчання. Наприклад, інструменти на основі алгоритмів штучного інтелекту використовуються для синтезування та розпізнання мовлення, що істотно знижують бар'єри для учнів з дислексією та порушеннями зору.

4. Змішане навчання. В умовах воєнного стану частина здобувачів освіти знаходиться у класах, а частина вимушена приєднуватися дистанційно завдяки глобальній мережі Інтернет. Відповідно доцільно використовувати гібридну модель навчання, що передбачає залучення платформ з асинхронним доступом до матеріалів. Представлені сервіси дозволяють учням з інклюзією опановувати контент у власному темпі, переглядати записи уроків необмежену кількість разів та виконувати адаптовані завдання без дедлайнів.

Окремо слід зауважити, що гейміфікація займає особливе місце при підвищенні зацікавленості в отриманні нової інформації та зростанні рівня засвоєння навчальних матеріалів. Враховуючи вікові особливості здобувачів закладів загальної середньої освіти, інтеграція ігрових елементів на науково обґрунтованому базисі сприяє істотному підвищенню засвоєння навчальних матеріалів.

1. Про затвердження Порядку організації інклюзивного навчання у закладах загальної середньої освіти : Постанова Каб. Міністрів України від 15.09.2021 р. № 957. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/957-2021-п#Text> (дата звернення: 15.03.2026).





GARMASH SERGII,

Associate Professor of the Department of Foreign Languages,
National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», Kharkiv City

COMPETENCY-BASED APPROACH IN TRAINING SPECIALISTS FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT

It is known that "...a competency-based approach to training specialists is an educational strategy aimed not only at acquiring knowledge, but also at developing the ability to apply it, as well as skills, abilities and personal qualities for effective professional activity. It is focused on the final result – a competitive specialist who is able to adapt to changes" (as ChatGPT defines). But "...today there is a dangerous trend in higher education, when the concept of "higher education standard" is replaced by the concept of "higher education standardization" [1, p. 1457].

"Since the number of entrants has significantly decreased in recent years due to hostilities in the country, ... the outflow of a significant number of them outside the country, teachers are forced to maintain the number of students by any means: from the primitivization of teaching and purely formal assessment of students' knowledge in order to preserve their own rates to the gradual simplification of tasks on exams (for example, an entrance exam for a master's degree in a foreign language). In such a situation, it is no longer the students' fully acquiring the professional competencies declared in the educational programs" [2, p. 18].

"The formal attitude of students to learning, as well as the formal attitude of some teachers to the educational process, contributes to the further degradation process of both the individual and society as a whole" [3, p. 75]. There is a large-scale process of planned degradation of both the educational process and the young generation of future "specialists".

Regarding sustainable development, "... it should be noted that the term "sustainable development" began to gain widespread use in economics from the early 1990s, when the interrelationship of economic and environmental issues was recognized" [4, p. 790].

Sustainable development is a model of development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs. It involves achieving a balance between three key dimensions: economic growth, social justice, and environmental sustainability. It is a process of change that combines investment, technology, and institutional change to align current and future needs (as ChatGPT defines).

But the term "sustainable development" is an oxymoron [5], i.e. a stylistic device that consists in combining opposite, contrasting or incompatible concepts that together create a new paradoxical image or new semantic meaning. This is a deliberate use of contradiction to enhance expressiveness (expression). It is often found in the titles of works, poetry and everyday speech to emphasize the paradoxical situation (as ChatGPT defines).

Nowadays, increasingly in scientific literature and government documents, one





can find the term “sustainable development”, which is applied both to the country as a whole and to its administrative-territorial components. However, this phrase cannot but causes a feeling of incompatibility of the concepts combined in it, therefore its use is inappropriate, because by its nature it cannot reflect reality.

Any development is not sustainable. It inherently includes an element of instability. “Regarding the development of the Ukrainian economy, it should be noted that the raw material model of the economy, the destruction of entire industries, the transformation of the country into an agrarian territory, the destruction of the social sphere”, and hostilities on the territory of the country “have led to the destruction of the economy and a significant outflow of the country’s able-bodied and qualified population outside its borders” [4, p. 790]. And this dramatically increases the factor of instability in the country’s development in the future.

1. Гармаш С. В. Компетентнісний підхід у навчанні чи планомірне знищення інтелектуального потенціалу країни / С. В. Гармаш // *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін* : зб. наук. пр. Всеукр. наук.-практ. конф., [27 жовтня 2022 р.] / орг. ком.: Н. Канцедал [та ін.] ; Полтав. держ. аграрний ун-т. – Полтава : ПДАУ, 2022. – С. 1457-1459. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/59719>
2. Garmash S. V. The influence of psychological aspects in the acceleration of degradation processes in higher educational institutions with the remote form of learning / Garmash Sergii Volodymyrovych // *Ментальне здоров'я*. – 2024. – № 4. – Р. 16-19. DOI: <https://doi.org/10.32782/3041-2005/2024-4-3>
3. Гармаш С. В. Сучасні тенденції у сфері освіти як одному з ключових факторів впливу на ціннісні орієнтири особистості / Гармаш Сергій Володимирович // *Особистість та освіта в умовах сучасних соціокультурних викликів: ціннісно-світоглядні та науково-методичні аспекти* = *The individual and education in the context of contemporary socio-cultural challenges: value-worldview dimensions and scientific methodological aspects* : зб. матеріалів 2-ї Всеукр. наук.-практ. конф., 28 лютого 2025 р. / Південноукр. нац. пед. ун-т ім. К. Д. Ушинського [та ін.]. – Дніпро : ДАНО ДОР, 2025. – С. 75-76.
4. Гармаш С. В. Щодо можливості сталого розвитку вітчизняної економіки у післявоєнний час (проблеми та перспективи) [Електронний ресурс] / Гармаш Сергій // *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін* : зб. наук. праць 8-ї Всеукр. наук.-практ. конф., 30 жовтня 2025 р., м. Полтава / гол. оргком. Н. Канцедал ; Полтавський державний аграрний університет. – Електрон. текст. дані. – Т. 2. – Полтава : ПДАУ, 2025. – С. 790-791. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/95832>
5. Гармаш С. В. Проблеми реформування українського суспільства в умовах глобалізації світової економіки та динамічної невизначеності факторів зовнішнього середовища / С. В. Гармаш // *Дослідження та оптимізація економічних процесів* : кол. монографія / ред. О. В. Манойленко. – Харків : ТОВ "Щедра садиба плюс", 2014. – С. 313-322. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/35913>





HRIDIN OLEKSANDR, PhD in Economics, associate professor, associate professor of the Department of Management, Business, and Administration
State Biotechnological University, Kharkiv

INNOVATIVE METHODS FOR DIAGNOSING MANAGERIAL COMPETENCIES IN THE CONTEXT OF CURRENT TRENDS IN MANAGEMENT DEVELOPMENT

Management competencies in modern highly dynamic conditions are a key element of the effective functioning of organizations and the development of the management system. Under management competencies it is necessary to understand the set of knowledge, skills, abilities, behavioral characteristics and personal qualities that ensure the manager's ability to make informed and balanced decisions, coordinate the activities of the team and achieve the strategic goals of the organization as a whole. The classification of management competencies covers cognitive, social, technical and strategic groups, which allows us to consider competencies as an integrated system aimed at effective management.

Cognitive competencies include: analytical and critical thinking; a systemic vision of management processes; the ability to process large amounts of information; making informed management decisions in conditions of uncertainty; creativity and innovative thinking; skills in forecasting and modeling situations, etc. Social competencies are represented by: effective business communication (including digital); leadership and team management; emotional intelligence; negotiation and conflict resolution; the ability to cooperate in an interdisciplinary environment; intercultural interaction and social responsibility, etc. The list of digital competencies should include: mastery of information and communication technologies; working with digital platforms and business systems (ERP, CRM, etc.); basic data analysis skills and the use of analytical tools; understanding the principles of cybersecurity; application of artificial intelligence and automated solutions in management; management of digital projects, etc. And, finally, representatives of strategic competencies are: formation and implementation of an organization's development strategy; strategic thinking in the context of digital transformation; change management and organizational development; assessment of risks and opportunities of the external environment; long-term resource planning; ensuring the competitiveness of the enterprise, etc. [1-2; 5].

Diagnostics of managerial competencies is an integral part of modern HR management and is aimed at identifying the potential of employees, assessing the effectiveness of their professional activities and determining development needs. In the theoretical aspect, diagnostic methods can be conditionally divided into traditional and innovative. An important aspect is the integration of diagnostic approaches into the system of strategic HR management, which allows for continuous improvement of competencies and the formation of a strong corporate culture [2].

The modern development of management and the digitalization of business





processes have led to the active implementation of innovative methods for diagnosing managerial competencies, which allow assessing the potential of managers more comprehensively and objectively, as they combine psychological, analytical and technological tools aimed at identifying the cognitive, social and strategic abilities of managers, as well as their adaptability to modern challenges [4].

Among the traditional, but improved by modern technologies, methods of particular importance are psychometric tests, which allow quantitative assessment of personal qualities, leadership and communication skills. Analytical tools, in particular multidimensional competency assessment matrices, contribute to structured analysis of results and identification of development areas for managers, and the use of statistical data processing methods ensures objectivity and reliability of results, which is an important aspect for strategic personnel management [3].

The integration of digital technologies has opened up new opportunities for diagnosing managerial competencies. In particular, HR analytics platforms allow collecting, processing and analyzing large amounts of data on employee behavior and productivity, providing a personalized approach to assessment. At the same time, the use of artificial intelligence and machine learning algorithms increases the accuracy of predicting the success of managers and determining the optimal ways to develop their competencies [3].

Modern diagnostic methods are increasingly based on a comprehensive approach. Their application provides a multidimensional assessment of managerial competencies, integrating cognitive, behavioral and strategic indicators, allowing not only to determine the current level of professional development of managers, but also to plan individual trajectories of their development, increasing the overall effectiveness of organizational management. The list of such methods includes, in particular, the following [1-2; 5]:

- case method, which allows assessing practical managerial decision-making skills in realistic scenarios;
- 360° feedback method, which provides feedback from colleagues, subordinates and management, other stakeholders, contributing to a comprehensive assessment of competencies;
- simulation exercises that recreate complex managerial situations and allow assessing stress resistance, leadership and communication skills;
- Assessment center, which is designed for a comprehensive assessment of the potential and professional suitability of managers;
- the method of situational interviews, which involves analyzing the candidate's behavior in specific professional circumstances;
- project tasks and team exercises, which allow assessing the ability to strategic thinking, leadership and team interaction;
- online simulations and gamified assessments, which provide an interactive testing format and analysis of behavioral reactions in difficult conditions.

That is, the assessment of managerial competencies is currently transforming from a conventional personnel analysis tool into a strategic mechanism for





developing organizational efficiency. The digitalization of business processes and the change in management models with an orientation towards flexible and decentralized structures create new requirements for methods of diagnosing managers' competencies. The key trend in this regard is the integration of innovative technologies with classical psychometric and behavioral approaches, which provides a more accurate and objective assessment of their potential [1; 4].

Modern trends in management practice emphasize adaptability, creativity and strategic thinking. In response to these changes, assessment methods are being transformed, as a result of which digital platforms, analytical forecasting models and interactive simulations are actively used, which allow assessing the behavior of a manager in realistic conditions. At the local level, special attention is paid to the development of competencies that correspond to the specifics of the industry and the cultural characteristics of organizations [5].

It should also be noted that innovative assessment methods are increasingly integrated into the HR management system as part of strategic career planning and leadership development. The use of comprehensive assessment systems allows you to create personalized development programs, increasing the effectiveness of management decisions and contributing to the formation of a corporate culture focused on results and innovations.

Conclusions. In the modern high-tech world, management competencies are, without exaggeration, an indispensable basis for ensuring organizational efficiency and strategic HR management. Global and local trends in management development encourage the integration of innovative methods into corporate HR processes and the formation of personalized HR development strategies.

1. Горбатюк О.В., Волянська-Савчук Л.В., Глушко Т.В., Кошонько О.В. Особливості впровадження компетентнісного підходу в управлінні персоналом. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.33> URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/904/913>
2. Грідін О. Компетентнісна парадигма управління діловою кар'єрою персоналу в сучасних організаціях. *Modern Perspectives on Global Scientific Solutions: Proceedings of the 7th International Scientific and Practical Conference (January 26-28, 2026 Bergen, Norway)*. Bergen, Norway: European Open Science Space, 2026, pp. 98-102. DOI: <https://doi.org/10.70286/eoss-26.01.2026.004.98-102>
3. Грідін О.В. HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3927/3850>
4. Грідін О.В. Трансформація HR-процесів через впровадження digital-технологій: ключові аспекти та основні передумови. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-21> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5472>
5. Остряніна С.В., Пухай О.А., Вірченко В.А. Розвиток навичок та компетенцій HR-менеджерів для управління персоналом у кризових умовах. *Ефективна економіка*. 2023. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.11.59>





ЗМІСТ

Облік, контроль і аудит у цифровізованій системі управління підприємством

Багрій Конон	
<i>Бухгалтерський аутсорсинг як ефективний інструмент управління суб'єктом господарювання</i>	12
Барандич Людмила. Науковий керівник – Скиба Ганна	
<i>Ефективна організація обліку та контролю розрахунків з покупцями та замовниками у комунальному підприємстві</i>	15
Баранік Артур. Науковий керівник - Лисенко Алла	
<i>Внутрішній контроль в системі управління аграрним формуванням</i>	17
Бержанір Інна	
<i>Особливості організації обліку власного капіталу підприємства</i>	19
Бєляєв Віталій. Науковий керівник – Мошковська Олена	
<i>Шляхи вдосконалення прозорості фінансової звітності в контексті цифровізації України</i>	21
Бойко Катерина. Науковий керівник – Лугова Ольга	
<i>Внутрішній аудит як інструмент цифрової довіри бізнесу</i>	25
Бондаренко Наталія	
<i>Організація обліку доходів і витрат у цифровому обліковому середовищі підприємства</i>	28
Бразілій Наталія	
<i>Трансформація обліку, контролю та аудиту в умовах цифровізованої системи управління підприємством</i>	31
Бразілій Наталія, Мірошніченко Юлія	
<i>Цифрова трансформація обліку основних засобів як чинник підвищення прозорості фінансової звітності</i>	34
Буберенко Аліна. Науковий керівник - Лисенко Алла	
<i>Автоматизація облікових процесів підприємства як основа формування якісної обліково-аналітичної інформації</i>	37
Булах Ірина	
<i>Цифровізація обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством</i>	39
Бурлака-Грибайло Діана. Науковий керівник – Скиба Ганна	
<i>Ефективні підходи до обліку, аналізу та аудиту малоцінних і швидкозношуваних предметів на підприємстві</i>	41





Васюк Яна, Литвинов Даниїл. Науковий керівник – Олійник Аліна	
<i>Цифровізація системи управління якістю як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства</i>	43
Ваховська Аліса. Науковий керівник - Колісник Олена	
<i>Цифрові двійники (Digital Twin) як інструмент трансформації фінансового управління підприємств в умовах цифровізації</i>	45
Вербицька Вікторія, Кузнецова Наталія	
<i>Цифровізація облікових процесів: проблеми і виклики в Україні в процесі інтеграції до Європейського Союзу</i>	48
Вербицька Вікторія, Серпухов Дмитро	
<i>Сучасні підходи до обліку виробничих запасів в умовах цифровізації та воєнних викликів</i>	50
Волкова Анна. Науковий керівник – Скиба Ганна	
<i>Бухгалтерський облік в управлінні виробничими запасами та прийняття управлінських рішень щодо ефективного їх використання</i>	52
Гавриленко Віталіна. Науковий керівник - Лисенко Алла	
<i>Організація обліку та формування фінансової звітності суб'єктами державного сектору економіки</i>	54
Гаврилова Стефанія. Науковий керівник - Пристемський Олександр	
<i>Вплив цифрових технологій на управління підприємством</i>	56
Гаркава Лариса, Рогожко Анастасія	
<i>Візуалізація облікових даних як інструмент управлінського контролю</i>	58
Головянко Софія, Кузуб Михайло	
<i>Сучасний бізнес і облік витрат на рекламу</i>	60
Гриньова Оксана. Науковий керівник – Нестеренко Ірина	
<i>Інтелектуальні системи обліку та внутрішнього аудиту розрахунків підприємств електронної комерції</i>	62
Гулак Олександр, Ворожбит Іван. Науковий керівник – Чебан Юлія	
<i>ФОП: особливості обліку та оподаткування</i>	65
Даниленко Софія, Рябчук Оксана	
<i>Якість державного фінансового аудиту та її вплив на управлінські рішення</i>	67
Дивнич Анатолій	
<i>Особливості дослідження платіжних операцій за поставлену бюджетним установам електричну енергію</i>	70
Дуденков Іван. Науковий керівник – Мошковська Олена	
<i>Особливості бухгалтерського обліку при формуванні консолідованої фінансової звітності</i>	72





Єрмолаєва Марина, Тютюнник Світлана, Канцедал Юрій	
<i>Трансформація звітності з ПДФО та ЄСВ в умовах запровадження накопичувального рівня пенсійного забезпечення</i>	75
Жидовська Наталія, Буричко Зіновій	
<i>Автоматизація податкового обліку як критично необхідний елемент функціонування ІТ-компаній</i>	77
Зінич Оксана	
<i>Теоретико-методичні засади цифровізації бухгалтерського обліку підприємства</i>	80
Зуб Вікторія. Науковий керівник – Мокієнко Тетяна	
<i>Роль комп'ютерних технологій у веденні бухгалтерського обліку малого підприємництва</i>	83
Зуб Вікторія. Науковий керівник – Тютюнник Світлана	
<i>Місце і роль інформаційної системи бухгалтерського обліку в управлінні підприємством</i>	86
Іванченко Данило. Науковий керівник – Яковенко Світлана	
<i>Роль цифрових технологій у підвищенні якості бухгалтерської фінансової звітності</i>	88
Кальга Ольга. Науковий керівник – Загорянська Олена	
<i>Цифрові платформи як новий інструмент залучення інвестицій підприємствами</i>	90
Керод Артур-Анатолій. Науковий керівник – Нашкерська Галина	
<i>Організація бухгалтерського обліку в умовах цифровізації</i>	93
Кирильєва Людмила, Бараболік Анастасія	
<i>Організаційно-методичні аспекти обліку основних засобів в Німеччині</i>	96
Кириченко Даниїл. Науковий керівник – Іщенко Яна	
<i>Систематизація та класифікація екологічних витрат в обліковій політиці сільськогосподарських підприємств</i>	99
Кисельов Олексій. Науковий керівник - Головка Олександра	
<i>Контрольні аспекти протидії обігу фальшивої іноземної валюти в Україні: сучасні реалії</i>	102
Клименко Анна	
<i>Інноваційні підходи до організації обліку, контролю та аудиту в цифровому середовищі</i>	104
Кобелєва Тетяна, Чернишенко Олена, Гур'єва Валерія	
<i>Ефективність використання цільової собівартості</i>	107





Кобилінська Світлана. Науковий керівник – Пугаченко Ольга	
<i>Організація бухгалтерського обліку як основа формування фінансової звітності бюджетних установ</i>	110
Коваленко О. Д.. Науковий керівник – Крот Ю. М.	
<i>Сучасні методики проведення судово-бухгалтерської експертизи</i>	113
Коваль Константин. Науковий керівник – Минич Юлія	
<i>Автоматизований внутрішній аудит у системі цифрового управління підприємством</i>	116
Конюхов Вадим. Науковий керівник – Чміль Ганна	
<i>Цифрові інструменти обліку та моніторингу маркетингової активності в ритейлі</i>	119
Кордубан Тетяна. Науковий керівник - Нашкерська Галина	
<i>Облік і контроль розрахунків з працівниками за допомогою з тимчасової непрацездатності</i>	122
Нестерук Галина, Кореновська Аліна	
<i>Автоматизація обліку, як інструмент підвищення ефективності податкового контролю</i>	124
Коробко Маріна. Науковий керівник – Лайчук Світлана	
<i>Методологічні аспекти ідентифікації та оцінки нематеріальних активів</i>	126
Кравченко Олена, Дмитренко Алла.	
<i>Обліково-аналітичні аспекти управління кредиторською заборгованістю підприємств у період воєнної нестабільності</i>	128
Кравченко Олена, Золотарьова Анастасія	
<i>Особливості та проблеми бухгалтерського обліку розрахунків з оплати праці в умовах воєнного стану</i>	131
Крот Юлія, Мірошніченко Юлія	
<i>ESG-аудит: новий напрям перевірки сталого розвитку підприємств</i>	134
Кубецька Ольга	
<i>Перестраховування як механізм забезпечення фінансової стійкості страховиків</i>	137
Кузик Наталія, Дужонкова Альона	
<i>Забезпечення якості фінансової звітності фермерських господарств та аудит її показників</i>	139
Кузуб Михайло, Іващенко Катерина	
<i>Облік запасів в умовах воєнного стану</i>	142
Кузуб Михайло, Клименко Каріна	
<i>Актуальні проблеми обліку податкових розрахунків</i>	145





Кузуб Михайло, Мильо Віолета	
<i>Мотиваційні компоненти трудової діяльності</i>	148
Кузуб Михайло, Штойко Марія	
<i>Особливості відображення в бухгалтерському обліку операцій із застосуванням умов INCOTERMS у зовнішньоекономічній діяльності підприємств</i>	151
Кузьмич Яна. Науковий керівник - Матюк Людмила	
<i>Електронний документообіг як інструмент прискорення облікових процедур</i>	153
Куц Вікторія. Науковий керівник – Мокієнко Тетяна	
<i>Інформаційні системи як інструмент підвищення ефективності обліку малого бізнесу</i>	155
Куц Вікторія. Науковий керівник – Тютюнник Світлана	
<i>Інформаційна система бухгалтерського обліку: сутність, функції, мета та завдання</i>	158
Лебедик Софія, Кузуб Михайло	
<i>Податкова культура в Україні: стан та перспективи розвитку</i>	160
Ліпський Роман, Королько Артем	
<i>Бюджетний облік 2026: зміни та пріоритети</i>	163
Лобода Наталія	
<i>Інтеграція сталого розвитку в організацію формування та подання звітності підприємства</i>	165
Маначинська Юлія	
<i>Облік гудвілу за НП(С)БО та його відображення у консолідованій фінансовій звітності: цифровий аспект</i>	168
Минич Юлія	
<i>Контроль достовірності електронних первинних документів у цифровому середовищі</i>	171
Мірочник Аліна. Науковий керівник – Мошковська Олена	
<i>Порівняльна модель бухгалтерського обліку Німеччини та України</i>	174
Моїсеєнко Анастасія. Науковий керівник – Губарик Ольга	
<i>Трансформація звітності в SAP BUSINESS ONE: від первинного документа до МСФЗ</i>	177
Мошковська Олена, Косік Дар'я	
<i>Модель бухгалтерського обліку в Нідерландах</i>	180
Нашкерська Галина	
<i>Оцінка забезпечень підприємств</i>	183





Нашкерська Галина, Волощак Вікторія	
<i>Цифрова трансформація обліково-аналітичної системи підприємства та її вплив на управління</i>	185
Олексашенко Ярослав. Науковий керівник – Ліпський Роман	
<i>Особливості та нюанси обліку заробітної плати у 2026 році: організаційно-методичний аспект</i>	187
Олексієнко Тетяна	
<i>Технологія блокчейн у бухгалтерському обліку</i>	189
Онищенко Оксана, Терновська Валерія	
<i>Використання М.Е.ДОС для автоматизації податкового обліку та звітності підприємства</i>	193
Пелех Уляна, Черненко Дарина, Дмитрук Софія	
<i>Посиленні ролі електронного документообігу та цифрових рішень в організації бухгалтерського обліку в умовах воєнного стану в Україні</i>	194
Перекуда Анна, Розгребельський Вячеслав	
<i>Удосконалення бухгалтерського обліку для цілей управління підприємством</i>	198
Петришина Дар'я. Науковий керівник – Дубініна Марина	
<i>Інформаційна функція бухгалтерського обліку у забезпеченні фінансової стабільності підприємства</i>	201
Пилипенко Ярослава. Науковий керівник – Сакун Аліна	
<i>Облікове відображення втрат та відновлення основних засобів підприємств в умовах воєнного стану</i>	203
Писаренко Тетяна, Ліпич Каріна	
<i>Характеристика нормативного забезпечення складання кошторисів установ охорони здоров'я</i>	206
Піддубна Вікторія. Науковий керівник – Овчарик Роман Юрійович	
<i>Трансформація аудиторської діяльності в умовах цифровізації системи управління підприємством</i>	209
Пікуль Світлана. Науковий керівник – Яловега Людмила	
<i>Перспективи використання технологій штучного інтелекту в обліку основних засобів</i>	212
Польовий Андрій. Науковий керівник – Сирцева Світлана	
<i>Організаційно-методичні аспекти внутрішнього контролю розрахунків з бюджетом</i>	215
Пономарьова Наталія	
<i>Методологічні аспекти аудиту залишків на початок періоду під час виконання першого завдання з аудиту</i>	218





Посторонко Анна, Кузуб Михайло	
<i>Роль бухгалтерського обліку у формуванні ефективної маркетингової стратегії підприємства</i>	221
Прокоф'єва Олександра, Овдіюк Олена	
<i>Аудит, як інструмент забезпечення економічної безпеки та сталого розвитку</i>	223
Рагуліна Ірина, Стріла Микола	
<i>Оцінка системи внутрішнього контролю на підприємстві</i>	226
Решетняк Єлизавета. Науковий керівник - Губарик Ольга	
<i>Криптоактиви в обліку: як відобразити біткоїн за МСФЗ?</i>	229
Роман Аліна. Науковий керівник – Нашкерська Галина	
<i>Блокчейн-технологія в обліку: можливості та виклики застосування</i>	232
Романчук Марія, Колісник Олена	
<i>Автоматизація бухгалтерської звітності підприємства в цифровій системі управління</i>	235
Семенова Світлана	
<i>Внутрішній контроль цифрових активів у системі корпоративного управління підприємства</i>	237
Сирцева Світлана	
<i>Методичні підходи до формування фінансової звітності суб'єктів державного сектору</i>	240
Сірівля Єлизавета. Науковий керівник- Наумова Тетяна	
<i>Впровадження функцій комплаєнс-контролю як невід'ємного елементу системи управління підприємством</i>	243
Сливінська Оксана	
<i>Особливості цифровізації обліку та аудиту в системі управління підприємством</i>	246
Слободянюк Валерія. Науковий керівник – Мошковська Олена	
<i>Роль штучного інтелекту в бухгалтерському обліку: переваги та ризики</i>	249
Соболєв Денис. Науковий керівник - Наумова Тетяна	
<i>Контроль як інструмент ефективного управління підприємством пивоварної галузі</i>	252
Стаднік Х. А. Науковий керівник – Крот Ю. М.	
<i>Трансформація державного аудиту в контексті сталого розвитку</i>	255
Стасюк Крістіна, Колісник Олена	
<i>Хмарні технології в організації бухгалтерського обліку: переваги та ризики</i>	258





Стемковська Ірина	
<i>Цифрова трансформація бухгалтерського обліку: виклики та перспективи</i>	260
Сук Петро	
<i>Розрахунок амортизації необоротних активів за методом на основі доходу від купівлі-продажу іноземної валюти</i>	263
Талах Наталія. Науковий керівник – Ткачик Леся	
<i>Роль фінансової звітності у прийнятті управлінських рішень на підприємстві</i>	267
Татенко Мирослав, Гордополов Володимир	
<i>Технології штучного інтелекту в аудиті зовнішньоекономічної діяльності підприємств агробізнесу</i>	271
Терянік Діана. Науковий керівник – Лугова Ольга	
<i>Обліково-податкові аспекти визнання та списання безнадійної дебіторської заборгованості</i>	273
Токарик Софія, Кузуб Михайло	
<i>Цифровий контроль руху готової продукції в обліку та оподаткуванні підприємств</i>	275
Українець Олена. Науковий керівник – Цімошинська Оксана	
<i>Цифровізація обліку кредиторської заборгованості: виклики та перспективи</i>	278
Фатенок-Ткачук Алла	
<i>Організація внутрішнього контролю на засадах E-AUDIT</i>	281
Федоренко Анна, Кузуб Михайло	
<i>Цифровізація обліку: перспективи розвитку</i>	284
Хилько Іван, Політікіна Інна	
<i>Використання хмарних технологій для автоматизації фінансового обліку</i>	287
Ходзицька Валентина	
<i>Вдосконалення МСФЗ 9 «Фінансові інструменти»: запити стейкхолдерів</i>	290
Чабанюк Одарка, Лега Ольга	
<i>Актуальність та проблеми застосування електронного документообігу в економічній експертизі</i>	292
Чистокол Діана. Науковий керівник – Яценко Наталя	
<i>Цифровізація аудиторських процедур та впровадження інтелектуальних систем контролю МШП на ПРАТ «Кредмаш»</i>	296
Шабанов Емін. Науковий керівник – Шабельник Тетяна	
<i>Формування інформаційної бази внутрішнього та зовнішнього середовища системи управління підприємства контрольно-вимірювальних пристроїв</i>	299





Шабатько Анна, Браїлко Ангеліна. Науковий керівник – Єрмоласва Марина

Звіт про управління як інструмент забезпечення прозорості діяльності підприємства 303

Шевченко Аліна. Науковий керівник – Остапенко Тетяна

Нормативно-правове регулювання валютних операцій в Україні 305

Шевченко Аліна. Науковий керівник – Остапенко Тетяна

Облікова політика підприємства щодо відображення операцій в іноземній валюті 308

Яжборовська Оксана. Науковий керівник – Марчук Ульяна

Трансформація облікової політики підприємства в умовах цифровізації 311

Яковенко Світлана

Електронні облікові реєстри як основа цифрового бухгалтерського обліку 313

Янчева Ліана, Яценко Микола

Особливості формування та розкриття методичного аспекту облікової політики 315

Яремко Ігор, Бурак Маркіян

Залежність українського бізнесу та аудиту від ворожого програмного забезпечення 318

Яценко Наталя, Висоцький Станіслав

Цифровізація обліку та аудиту підзвітних сум у міжнародній логістиці 321

Яценко Наталя, Малакєєва Яна, Трускало Анна

Аудит капіталу ПРАТ «Кредмаш» в епоху цифрових змін 324

Яценко Наталя, Романко Вікторія

Використання сучасних інформаційних систем та технологій у процесі проведення інвентаризації (на прикладі ТОВ «Валері-Текс») 327

Яценко Наталя, Терновська Валерія

Еволюція вимог до професії бухгалтера в умовах цифровізації: від технічного виконання до когнітивної аналітики 330

Яценко Наталя, Ярошенко Валерія

Іт-технології як чинник підвищення якості обліку грошових ресурсів підприємства 332

Dmyshko Yaroslav. Scientific supervisor – Skasko Oleh

Implementation of global internal audit standards in banks 335

Ovcharyk Roman, Mikityuck Ihor

Digitization of ESG audit and the use of artificial intelligence in the country's national security system 338





Sikalo Maksym

Digital transformation of accounting, control and traceability in the Agri-Food sector: institutional mechanisms and managerial aspects 341

Yurieva Iryna

European accounting, control and audit practices in a digitalised CSR management system 344

Управлінський облік, бізнес-аналітика та підтримка управлінських рішень

Андрєєва Віта

Методи кількісного аналізу ефективності соціальних програм на IT підприємстві 348

Багрій Конон

Роль стратегічного управлінського обліку в системі менеджменту суб'єкта господарювання 350

Базарник Анна. Науковий керівник - Коваль Зоряна

Етичне лідерство для побудови довіри в організації 353

Базецька Ганна

Поведінкові детермінанти якості управлінських рішень у системі бізнес-аналітики підприємства 355

Беззубко Борис, Москаленко Людмила

Проблеми у реалізації стратегій розвитку потенціалу організації 358

Біла Альона. Науковий керівник – Заїка Світлана

Експертна аналітика в менеджменті як засіб підтримки управлінських рішень 361

Бобеляк Ольга. Науковий керівник - Воронка Ольга

Матеріальне стимулювання праці в сучасних економічних умовах 363

Бовсуновська Єлизавета. Науковий керівник – Пономаренко Ігор

Інтеграція даних про клієнтський досвід у систему прийняття управлінських рішень 366

Боднар Ореста, Осіян Назарій

Особливості впровадження управлінського обліку на підприємствах харчової промисловості 368

Бондар Максим. Науковий керівник - Воронка Ольга

Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві 370

Брайло Ангеліна. Науковий керівник – Тютюнник Юрій

Місце та роль фінансового аналізу в системі управління підприємством 373





Вітовщик Тетяна	
<i>Цифровізація бухгалтерських процесів</i>	376
Власенко Анна. Науковий керівник – Заїка Світлана	
<i>Аналіз ефективності управління трудовими ресурсами підприємств</i>	378
Добровольська Вікторія. Науковий керівник – Безверхий Костянтин	
<i>Аналіз рентабельності діяльності підприємства (на прикладі ПРАТ «ВФ Україна»)</i>	380
Ємець Володимир. Науковий керівник – Заїка Світлана	
<i>Вплив стилю лідерства на формування управлінських рішень</i>	384
Жеребцова Евеліна. Науковий керівник – Заїка Світлана	
<i>Роль експертної аналітики в менеджменті організацій та обмеження її застосування</i>	386
Заїка Олена	
<i>Роль штучного інтелекту в формуванні нової моделі прийняття управлінських рішень</i>	388
Запарій Вікторія. Науковий керівник – Нашкерська Галина	
<i>Управлінський облік, бізнес-аналітика та підтримка управлінських рішень</i>	390
Захарова Наталя	
<i>Інформаційно-аналітичне забезпечення управління фінансами підприємств</i>	394
Іванова Орина. Науковий керівник – Остапенко Тетяна	
<i>Вплив програм благополуччя працівників на продуктивність праці та ефективність діяльності підприємства</i>	397
Івченко Володимир, Полонська Ольга, Солошенок Алла	
<i>Цінова адаптація хлібопекарських підприємств України в умовах воєнного часу</i>	400
Кіт Артем. Науковий керівник – Дорошкевич Катерина	
<i>Моделювання інноваційної поведінки підприємства в умовах міжнародних економічних відносин</i>	403
Клим Катерина. Науковий керівник – Слив'як Ігор	
<i>Управлінський облік: концептуальні основи та особливості</i>	405
Комишанченко Артем, Суліма Ганна	
<i>Обґрунтування та вибір облікової політики підприємства в сучасних умовах</i>	407
Кот Анастасія. Науковий керівник – Нестерук Галина	
<i>Сучасний управлінський облік та бізнес-аналітика в умовах воєнного стану в Україні</i>	410





Кравчук Оксана, Головінов Владислав

HR-аналітика мотиваційного клімату як інструмент підтримки управлінських рішень в умовах турбулентності 413

Кульгейко Михайло

Стратегічний аналіз фінансових витрат з метою формування бюджетів підприємства 416

Кульчицький Андрій. Науковий керівник – Зомчак Лариса

Регіональний розвиток підприємництва в Україні: комплексне оцінювання та типологія 419

Лазаренко Юлія, Кияниця Катерина

Лідерство 4.0: трансформація корпоративної культури в умовах інтеграції технологій штучного інтелекту 422

Лахтюк Тетяна. Науковий керівник – Скорук Олена

ABC-COSTING як інструмент підвищення точності управлінського обліку витрат 425

Левицька Наталія. Науковий керівник – Заїка Світлана

Інноваційні методи прийняття управлінських рішень у закладах охорони здоров'я 428

Левковська Людмила, Колмакова Валентина

Удосконалення системи обліку водокористування в контексті екосистемного підходу 430

Лисиця Надія, Чернявська Юлія, Горбенко Сергій

Антикризовий потенціал підприємства в умовах війни 433

Лук'янова Наталія. Науковий керівник – Заїка Світлана

Теоретичні засади розвитку експертної аналітики в умовах воєнної невизначеності 435

Луценко Дмитро. Науковий керівник - Єрмолаєва Марина

Управління витратами аграрних підприємств в умовах воєнних ризиків 437

Луців Андрій

Шляхи покращення системи управлінського обліку витрат на підприємствах таропакувальної галузі 439

Малиш Вікторія. Науковий керівник – Єгорова Олена

Інформаційно-аналітичне забезпечення фінансових рішень як фактор підвищення ефективності управління підприємством 442

Мащенко Анна. Науковий керівник – Саванчук Тетяна

Еволюція підходів до управління виробничими витратами аграрних підприємств: від традиційної калькуляції до сучасних управлінських інструментів 444





Марковська Тетяна	
<i>Інтеграція BI-систем у контур управлінського обліку: від звітних таблиць до інтерактивних дашбордів</i>	4446
Мацука Вікторія	
<i>Аналітичні інструменти підтримки управлінських рішень у соціально орієнтованих підприємствах</i>	448
Мацьків Галина, Райтер Наталія	
<i>Управлінська звітність в системі інформаційного забезпечення суб'єкта господарювання</i>	451
Миколенко Тетяна. Науковий керівник – Тютюнник Юрій	
<i>Платоспроможність як необхідний елемент фінансового управління підприємством</i>	454
Минів Роман	
<i>Дизайн-мислення в системі управління підприємством</i>	457
Мініч Тетяна. Науковий керівник – Тютюнник Юрій	
<i>Забезпечення та оцінювання фінансової стійкості підприємств в умовах воєнного стану</i>	460
Московчук Алла	
<i>Економічний аналіз як базис бізнес-аналітики в обґрунтуванні управлінських рішень та мінімізації ризиків</i>	462
Мошковська Олена	
<i>Формування звітності зі сталого розвитку на молокопереробних підприємствах</i>	464
Муренець Анна. Науковий керівник – Тютюнник Юрій	
<i>Використання фінансового аналізу для прогнозування банкрутства підприємства</i>	467
Нужна Оксана	
<i>Економетричне моделювання в дослідженні міри еластичності валового збору сільськогосподарських культур за посівною площею у Волинській області</i>	469
Нужна Оксана, Корень Анна	
<i>Моделювання та прогнозування обсягів виробництва продукції на підприємствах переробної промисловості України з використанням моделі виробничої функції Кобба-Дугласа</i>	471
Ободець Владислав. Науковий керівник – Зайка Світлана	
<i>Стандартизація управління розвитком фізичної культури і спорту в сільських територіальних громадах</i>	474





Онищенко Оксана, Ковальов Володимир	
<i>Роль управлінського обліку в стратегічному управлінні довгостроковими проектами та інвестиціями</i>	476
Островська Вікторія. Науковий керівник – Лопатовська Оксана	
<i>Теоретико-методичні підходи до аналізу витрат підприємства</i>	479
Палагіцький Віктор. Науковий керівник – Чинчик Анатолій	
<i>Циклічність економіки як чинник загострення загроз економічній безпеці будівельних компаній</i>	482
Політікіна Інна. Науковий керівник- Мельник Ольга	
<i>Роль управлінського обліку у прийнятті стратегічних рішень на підприємстві</i>	484
Полякова Світлана	
<i>Лінгвістична судова експертиза як інструмент підтримки управлінських рішень у правовій сфері</i>	486
Прокопишин Оксана, Гнатишин Людмила, Малецька Ольга	
<i>Інтегрована звітність і сталий розвиток: стратегічний аспект</i>	489
Роман Аліна. Науковий керівник – Струк Наталія	
<i>Вплив системи калькулювання на управління запасами підприємства</i>	492
Савченко Вікторія. Науковий керівник – Колісник Олена	
<i>Фінансова звітність як інформаційна база для прийняття управлінських рішень</i>	495
Савченко Наталія, Савченко Роман	
<i>Інтеграція управлінського обліку та бізнес-аналітики в умовах цифровізації корпоративного управління</i>	498
Самуленко Аліна. Науковий керівник – Заїка Світлана	
<i>Аналіз сучасних напрямів менеджменту організацій в умовах економічної невизначеності</i>	501
Солошонок Алла, Полонська Ольга, Льбіна Ганна	
<i>Динаміка поголів'я великої рогатої худоби в Україні: тенденції воєнного часу</i>	503
Старов Олександр. Науковий керівник – Базецька Ганна	
<i>Інструменти бізнес-аналітики в оцінці стратегічних рішень як чинника економічної стійкості підприємства</i>	506
Стельникович Карина. Науковий керівник – Нашкерська Галина	
<i>Визнання доходу від реалізації товарів і послуг за національними та міжнародними стандартами бухгалтерського обліку</i>	510
Стельникович Карина. Науковий керівник – Струк Наталія	
<i>Проблеми та перспективи впровадження системи бюджетування на підприємстві</i>	512





Таранцова Тетяна. Науковий керівник – Заїка Світлана	
<i>Якість управлінських рішень у сфері фізичної культури і спорту в умовах інституційних змін</i>	514
Татарець Карина. Науковий керівник – Тютюнник Юрій	
<i>Теоретичні основи ліквідності та її значення для оцінки фінансового стану підприємства</i>	516
Терехов Юрій. Науковий керівник – Соболєва Ганна	
<i>Алгоритмізація управлінських рішень підприємств у контексті розвитку бізнес-аналітики та цифрової трансформації</i>	519
Ткаченко Олександр	
<i>Сучасні інструменти бізнес-аналітики у системі управлінського обліку підприємства</i>	522
Ульянохіна Вікторія. Науковий керівник – Заїка Світлана	
<i>Аналіз ефективності соціальних інвестицій через призму управлінського обліку</i>	524
Хоменко Людмила	
<i>Удосконалення управлінського обліку на машинобудівних підприємствах в умовах ринкової трансформації</i>	527
Чернега Віра. Науковий керівник – Балан Алла	
<i>Управлінський облік як інструмент підвищення ефективності діяльності фізичних осіб-підприємців</i>	530
Чиж Людмила	
<i>Фінансова діагностика в системі реалізації проєктів розвитку портових підприємств</i>	533
Шабатько Анна. Науковий керівник – Тютюнник Юрій	
<i>Фінансова стійкість підприємства: економічна сутність та система показників оцінювання</i>	536
Шиян Дмитро, Севрюкова Єлизавета	
<i>Особливості управління ефективністю використання персоналу сільськогосподарських підприємств в умовах воєнного стану</i>	539
Юрченко Ірина. Науковий керівник – Ромашко Ольга	
<i>Управлінський облік енергопідприємств за стандартами NATO та Resilience-Менеджменту</i>	542
Kravchenko Svitlana	
<i>Theoretical and methodological approaches to promoting the development of entrepreneurial activity in rural areas</i>	545
Vovaka Elina. Scientific supervisor – Zaika Svitlana	
<i>Management decisions in the process of resolving organizational conflicts</i>	547





Wei Ren, Scientific advisor – Iershova Natalia

Imperatives of forming an adaptive HR-system in the modern environment 549

Zaika Svitlana, Skudlarski Jacek

Integrating stakeholder perceptions into an AI-based project risk assessment system 552

ОПОДАТКУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ, ПОДАТКОВЕ ПЛАНУВАННЯ ТА КОМПЛАЄНС

Балашова Олена, Гайченя Юлія

Стратегічна синергія податкового комплаєнсу та планування в системі управління сучасним підприємством 555

Бондарук Діана. Науковий керівник – Балан Алла

Інтеграція технологій штучного інтелекту в систему податкового обліку фармацевтичного дистриб'ютора 558

Безкровний Олександр, Пилипенко Олексій

Еволюція та сучасні трансформації систем майнового оподаткування: світовий досвід та українські реалії 561

Борисюк Олена

Комплаєнс як основа відповідального та прозорого управління на підприємстві 564

Гасанова Вікторія. Науковий керівник – Рибчак Зоряна

Оптимізація процесів обчислення податкових зобов'язань платників у системі Державної податкової служби України 566

Добрунік Тетяна

Податкові аспекти діяльності фермерських господарств 569

Дубовик Ольга, Пак Аліна

Особливості здійснення податкового контролю за трансфертним ціноутворенням в Україні 572

Каряка Софія. Науковий керівник – Рудик Вікторія

Податкова прозорість як складова стійкого розвитку підприємства 574

Квасницька Раїса

Сучасні реалії оподаткування підприємств агробізнесу в Україні 577

Корват Олена

Інструменти податкового стимулювання розвитку сфери відновлюваних джерел енергії 580

Костюк Юлія. Науковий керівник – Мошковська Олена

Спрощена система оподаткування для малого бізнесу в Україні 582

Кравченко Олена, Авраменко Анастасія

Особливості спрощеної системи оподаткування в Україні в умовах податкових змін 585





Кріль Тарас. Науковий керівник – Ткачик Леся	
<i>Окремі аспекти податкового адміністрування в умовах воєнного стану</i>	587
Маліванчук Вікторія, Нестерук Галина	
<i>Роль податкового планування та комплаєнсу у діяльності підприємств</i>	590
Матвєєва Анастасія. Науковий керівник – Ісаншина Галина	
<i>Податковий комплаєнс як інструмент реалізації соціальної відповідальності бізнесу</i>	592
Мустеца Назар. Науковий керівник – Ірина Мустеца	
<i>Податкове планування в контексті оптимізації податкового навантаження на підприємстві</i>	595
Непран Андрій	
<i>Особливості планування розміру податку на прибуток при складанні фінансового плану промислового підприємства</i>	598
Рилєєв Сергій	
<i>Податковий консалтинг в системі мінімізації податкових ризиків підприємства</i>	600
Скрипник Наталія, Скрипник Микола	
<i>ПДВ-комплаєнс для підприємств-суб'єктів зед: актуальні ризики та методи мінімізації</i>	603
Тофан Іван	
<i>Податковий комплаєнс – дефініція, доцільність та перспективи в Україні</i>	605
Тучак Андрій. Науковий керівник - Наумова Тетяна	
<i>Податкова політика підприємства та її складові</i>	608
Федуняк Ольга. Науковий керівник – Ткачик Леся	
<i>Міжнародні стандарти адміністрування податків та їхня імплементация в Україні</i>	611
Холодна Юлія, Щербакова Марина	
<i>Митні пільги в імпорті: бюджетні та структурні наслідки в сучасних умовах</i>	614
Хомула Анна. Науковий керівник – Сакун Аліна	
<i>Особливості оподаткування операцій з віртуальними активами в Україні</i>	617
Царук Наталія	
<i>Облік та оподаткування об'єктів цифрової економіки</i>	620
Чабанюк Одарка, Шостак В. В.	
<i>Аналіз фінансової та податкової звітності підприємств як інструмент запобігання податковим ризикам в умовах воєнного стану</i>	623





Шевчук Наталія

Інституційний вплив податкової політики на трансформацію системи бухгалтерського обліку

626

**Фінансовий менеджмент, банківська справа, фінансова
доступність та інклюзивні фінансові системи**

Абубекерова Альбіна

Аналіз державного боргу України в умовах воєнного стану

630

Алексєєнко Л. М., Юркевич О. М.

Формування страхового ландшафту за умов глобальних фінансових дисбалансів

633

Андрос Світлана

Концептуальна роль програми доступні кредити 5-7-9% в системі державної підтримки АПК України

635

Андрухів Андріана. Науковий керівник – Петик Марта

Боргова безпека України: оцінка ризиків та напрями їх нейтралізації

638

Антонюк Віталіна. Науковий керівник – Дранус Валентин

Роль держави у стабілізації фінансової системи в сучасних умовах

641

Антонюк Оксана

Сучасні підходи до оцінки фінансового стану підприємства в умовах цифрової трансформації

643

Баган Надія, Іванюк Станіслав, Москаленко Валерія

Роль систем стратегічного управління у формуванні фінансової стійкості підприємств

646

Барабаш Леся

Фінансова тривожність як бар'єр до використання банківських продуктів малим бізнесом

648

Бердников Олександр. Науковий керівник – Дранус Валентин

Проблеми запровадження принципів ESG

650

Бондаренко Павло

Принципи побудови інклюзивних фінансових систем

652

Боровик Петро, Удовенко Ірина, Шемякін Михайло

Ринок земель сільськогосподарського призначення в Україні: ключові проблеми та перспективи

655

Булавинець Олександр

Соціальні трансферти як ключовий інструмент забезпечення соціальної справедливості у період суспільних трансформацій

658





Вербицька Вікторія, Нестерцова Оксана	
<i>Грошова політика як інструмент забезпечення фінансової стійкості України в умовах воєнного стану</i>	661
Вишивана Богдана, Матвій Мартіна-Антонія	
<i>Інноваційні аспекти розвитку безготівкових розрахунків в Україні в умовах європейської інтеграції</i>	663
Волосович Світлана	
<i>Невзаємозамінні токени в екосистемі віртуальних активів</i>	666
Гарнага Олександр	
<i>Реалізація завдань фінансового менеджменту в умовах воєнного стану</i>	668
Дроботя Я. А, Дорошенко О. О., Кравченко С. А.	
<i>Інвестиційний ризик як складова економічних ризиків підприємства</i>	671
Жаворонок Артур	
<i>Тенденції та ризики цифрової трансформації Fintech-сектору</i>	673
Журавльова Ірина	
<i>Фінансова резильєнтність в епоху полікризи: архітектура механізмів</i>	676
Зоря С. П., Сімінінко К. В.	
<i>Теоретичні засади автотранспортного страхування</i>	678
Калініченко Зоя	
<i>Управління протекціоністськими заходами у процесах оптимізації торгівлі з країнами</i>	681
Капліна Олена. Науковий керівник – Дранус Валентин	
<i>Проблеми функціонування системи ризик-менеджменту в корпоративних фінансах</i>	684
Квасниця Оксана, Новіцький Михайло	
<i>Фінансування екологічної безпеки: теоретико-прикладний дискурс</i>	686
Кірдіна Олена, Стешенко Олена	
<i>Оцінка банківського обслуговування корпоративного сектору</i>	688
Кір'ян Олена, Пополітова Карина	
<i>Вплив макроекономічних чинників на формування фінансової стійкості підприємств</i>	691
Коваленко Вікторія, Авраменко Дар'я	
<i>Фінансова стійкість банків: теоретичні аспекти в умовах невизначеності</i>	693
Ковальчук Катерина	
<i>Фінансово-економічний механізм державного регулювання діяльності з надання фінансових послуг</i>	695





Комісаренко Євген	
<i>Інструменти ризик-менеджменту для забезпечення фінансової стійкості підприємств у умовах нестабільної економіки</i>	699
Корзик Світлана. Науковий керівник – Вітовщик Тетяна	
<i>Проблемні аспекти оподаткування операцій з криптовалютою в умовах цифровізації економіки</i>	701
Корзик Світлана, Жук Олександр	
<i>Алгоритмічне ціноутворення як чинник трансформації мікроекономічних ринків</i>	703
Кравчук Ганна	
<i>Державне регулювання та нагляд за діяльністю на фінансовому ринку України: науково-теоретичні та нормативні основи</i>	705
Кравчук Юлія. Науковий керівник – Нікольчук Юлія	
<i>Депозитні вкладення як ключовий інструмент формування ресурсної бази банків в умовах сучасного фінансового ринку</i>	709
Кривульська Інна. Науковий керівник – Поліщук Вадим	
<i>Траєкторії розвитку місцевих бюджетів України впродовж 2021-2025 рр.</i>	712
Крук Олена, Борисова Світлана	
<i>Актуальні стратегії управління фінансовими ризиками в банках</i>	715
Кубецька Ольга	
<i>Інновації у страхуванні: Insurtech та їх роль у трансформації ринку</i>	718
Кулікова Єлизавета	
<i>Цифровізація пенсійної системи як інструмент підвищення фінансової доступності та інклюзії населення</i>	720
Кушакова Анастасія. Науковий керівник – Дранус Валентин	
<i>Особливості фінансового забезпечення неолімпійських видів спорту в Україні</i>	723
Кушнірук Віктор, Ковальова Альона	
<i>Роль ефективного фінансового менеджменту у досягненні стабільних фінансових результатів підприємства</i>	726
Ларіонова Катерина	
<i>Пільгове кредитування аграрного бізнесу в Україні: проблеми та перспективи розвитку під час воєнного стану</i>	729
Ларіонова Катерина, Герунова Наталія	
<i>Пільгове кредитування як інструмент підтримки відновлюваної енергетики та розвитку енергозберігаючого житла в Україні</i>	732





Левченко Владислав. Науковий керівник – Нікольчук Юлія	
<i>Фінансові результати страхової компанії як індикатор її конкурентоспроможності</i>	735
Мазурик Святослав	
<i>Вплив цифрових технологій на ринок фінансових послуг</i>	738
Минів Роман, Тищак Олена-Каріна	
<i>Принципи управління витратами виробничих агроформувань</i>	741
Мишура Ангеліна, Овдіюк Олена	
<i>Податковий менеджмент і фінансовий моніторинг в управлінні підприємством</i>	744
Міхеєва Ольга. Науковий керівник – Нікольчук Юлія	
<i>Розвиток суб'єктів господарювання у сфері операцій з нерухомим майном в Україні в умовах повномасштабної війни</i>	747
Олексашенко Я.С. Науковий керівник - Капасьва Л.М.	
<i>Інтернет-банкінг: як монобанк встановив нові стандарти</i>	750
Осипенко Світлана	
<i>Роль місцевих бюджетів у розвитку інклюзивних сервісів в громадах</i>	753
Очкас Максим. Науковий керівник – Скиба Ганна	
<i>Євроінтеграційний вектор модернізації бюджетної системи України</i>	755
Патицька Христина	
<i>Передумови трансформації фінансового забезпечення професійної освіти в умовах децентралізації та воєнних викликів</i>	757
Політікіна Інна. Науковий керівник - Лугова Ольга	
<i>Розвиток мікрофінансування в Україні: можливості та ризики</i>	760
Попова Ірина, Гасімова Ріта	
<i>Державне регулювання тарифів на транспортні послуги</i>	764
Прокопчук Олена	
<i>Цифровізація фінансових процесів як фактор підвищення ефективності корпоративного управління</i>	767
Прокопчук Олена, Кудлаєнко Назар	
<i>Фінансовий менеджмент страхових компаній у сучасних умовах розвитку фінансового ринку</i>	769
Прямухіна Наталія	
<i>Фінансове управління податковими надходженнями як інструмент забезпечення економічної стійкості територіальних громад</i>	771





Пшегоцька Анастасія. Науковий керівник - Себко Г.В.	
<i>Кібербезпека в банківській системі: виклики та методи захисту в умовах цифрової трансформації</i>	774
Рахімов Махаммад Сулейман Огли. Науковий керівник – Журавльова Ірина	
<i>Еволюція інструментів прийняття управлінських рішень щодо формування структури капіталу</i>	777
Редзюк Євгеній	
<i>Провідні чинники інтеграції та інклюзії фінансових ринків країн, що розвиваються</i>	779
Ремболович Владислав. Науковий керівник – Бережна Алла	
<i>Фінансова інклюзія як механізм забезпечення інклюзивного розвитку національної економіки України</i>	784
Ролінський Олександр	
<i>Сучасні підходи до фінансового менеджменту в умовах економічної нестабільності</i>	786
Руда Андріана, Щербина Олександр. Науковий керівник - Марта Петик	
<i>Формування дивідендної політики підприємства в умовах нестабільного економічного середовища</i>	788
Савонік Тетяна, Сергатюк Лілія, Іванишин Олег	
<i>Електронне урядування як інструмент реалізації соціально-економічного потенціалу територіальних громад</i>	792
Свиноус Надія	
<i>Фінансова архітектура продовольчого забезпечення: структура, джерела та інструменти</i>	795
Семенкова Анастасія. Науковий керівник – Скиба Ганна	
<i>Управління формуванням прибутку як інструмент підвищення прибутковості підприємства</i>	798
Синіцький Андрій. Науковий керівник – Зомчак Лариса	
<i>Структурна складність та рекурентні стани фінансових ринків: еконофізичний аналіз динаміки Tesla Inc</i>	800
Скоромна Олена	
<i>Стейблкоїни у фінансових розрахунках підприємств: актуальний стан, можливості та регуляторні виклики для України</i>	802
Собчишин Віталій, Бритавченко Ольга	
<i>Управління мотивацією персоналу як чинник підвищення фінансової ефективності підприємства</i>	805





Сологуб Денис. Науковий керівник – Скиба Ганна	
<i>Трансформація фінансових послуг під впливом сучасних ІТ-технологій: глобальний вимір</i>	807
Тарнавська Катерина. Науковий керівник - Дранус Валентин	
<i>Управління власними фінансами в контексті тайм-менеджменту</i>	809
Тищенко Дмитро. Науковий керівник – Глущенко Ольга	
<i>Формування системи збалансованих показників фінансового забезпечення цифрової трансформації підприємства</i>	811
Федорович Ірина	
<i>Європейські підходи до страхування цифрових ризиків агросфери: можливості імплементації в Україні</i>	814
Хірівський Роман	
<i>Чисельність населення як чинник фінансової спроможності територіальних громад</i>	818
Хомич Вероніка. Науковий керівник – Лопатовська Оксана	
<i>Аналіз структури доходів і витрат банку</i>	821
Шаповал Олена	
<i>Податкові ризики в сфері управління податковою безпекою</i>	823
Штимак Ігор	
<i>Економічна природа фінансового забезпечення ринку продукції тваринництва</i>	825
Ягодзінська Анастасія. Науковий керівник – Нікольчук Юлія	
<i>Дослідження кредитного портфеля АТ «Ощадбанк» та напрями підвищення його ефективності</i>	827
Яковлев Ярослав. Науковий керівник – Дранус Валентин	
<i>Сучасні проблеми малого та середнього бізнесу в Україні</i>	830
Яковлев В'ячеслав. Науковий керівник – Ігнашкіна Тетяна	
<i>Деякі аспекти фінансового управління у малому бізнесі</i>	832
Інновації, інвестиції та сталий економічний розвиток підприємств	
Адмін Богдан. Науковий керівник – Маренич Тетяна	
<i>Управління витратами як чинник підвищення ефективності виробництва продукції тваринництва</i>	836
Андросов Олександр. Науковий керівник – Бурковська Анна	
<i>Маржинальний дохід як показник ефективності діяльності підприємства в умовах трансформації до моделі сталого розвитку</i>	840





Арлашкіна Юлія, Михайлюк Анастасія. Науковий керівник – Крисько Жанна

Інноваційні підходи до управління змінами: роль франчайзингу в умовах кризових трансформацій 842

Бажанов Павло, Рудаченко Ольга

Вплив корпоративної культури на розвиток малого бізнесу 844

Башинська Юлія

Основні фінансово-інвестиційні інструменти європейського зеленого курсу доступні для України 847

Беженар Інна

Диференціація та стійкість фермерських господарств України в умовах воєнної економіки та трансформації аграрного сектору 850

Берташ Анастасія. Науковий керівник – Леонтенко Ольга

Обліково-аналітичне забезпечення оцінювання соціально відповідальної діяльності підприємства 852

Білоцерківець Володимир, Олійник Михайло, Чаговець Олексій

Конкуренція в системі ринкової економіки: проблеми змістовного наповнення та історичного розвитку 855

Білоцерківець Володимир, Кошевий Максим, Білоцерковець Дмитро

Засади підвищення інвестиційної привабливості економіки України: національний та регіональний зрізи 857

Біль Мар'яна, Семеха Назар

Самозайнятість у системі розвитку підприємництва та ринку праці в Україні 859

Бінерт Олеся, Сокальська Анастасія

Інноваційні підходи до управління комунікаціями в аграрному бізнесі 862

Бодня Дмитро

Сучасне цифрове інформаційне забезпечення як одна з умов стійкого розвитку страхової компанії 864

Бурлака Ольга

Інноваційно-інвестиційні чинники стратегічного розвитку підприємств електроенергетики в умовах сталої трансформації економіки 867

Васишак Дмитро. Науковий керівник – Міга Володимира

Шляхи удосконалення корпоративної культури організації 869

Вдовіна Юлія. Науковий керівник – Зомчак Лариса

Оцінювання ефективності регіонального інноваційного розвитку України методом DEA 871





Видря Єлизавета

Економічна сутність науково-технічної продукції університетів та наукових установ

874

Воркунова Ольга, Шумілін Антон

Теоретичні основи економічного регулювання ринку праці у сільському господарстві України в умовах воєнного стану

877

Геращенко Павло. Науковий керівник – Селінний Михайло

Дотримання «Золотого правила економіки» як індикатор ефективності функціонування аграрних підприємств України

880

Глянь Тетяна. Науковий керівник – Антощенкова Віталіна

Найбільші ризики для світової економіки

883

Гончаренко Артем. Науковий керівник – Шпикуляк Олександр

«Зелена» енергетика як чинник енергетичної стійкості та розвитку територіальних громад України

886

Горбатюк Людмила, Томаєв Георгій, Кулманаков Дмитро

Основні виклики та перші кроки аграрного сектору України на шляху до євроінтеграції

889

Грендус Вероніка, Тесля Софія

Механізми інвестиційного забезпечення економічного зростання підприємств

852

Гриценко Наталя, Козодой Дмитро

Оптимізація процесу економічного забезпечення охорони праці на транспортному підприємстві

895

Гулик Тетяна, Бодня Дмитро

Управління інноваціями, інвестиціями та структурою капіталу підприємства в контексті сталого розвитку та клієнтського капіталу

898

Гутянська Вікторія, Науковий керівник – Кульганік Оксана

Інвестиційна привабливість підприємства в умовах глобальної конкуренції: методика оцінювання та міжнародний досвід

900

Дейнега Максим, Науковий керівник – Антощенкова Віталіна

Екологічна складова як напрям розвитку соціальної відповідальності

903

Дерев'янка Назар. Науковий керівник – Свиноус Іван

Вертикальна інтеграція як інструмент розвитку ланцюгів у свинарстві

906

Дідківська Карина. Науковий керівник – Гудзь Олена

Роль інвестування у забезпеченні економічного розвитку

908

Довмат Вероніка, Боднар Роман. Науковий керівник – Крисько Жанна

Інноваційні механізми функціонального забезпечення діяльності соціальних підприємств

910





Донченко Ігор. Науковий керівник – Бурковська Анна	
<i>Інвестиційна політика в агросекторі як інструмент мінімізації продовольчих ризиків</i>	912
Дубачинський Андрій. Науковий керівник – Бурковська Анна	
<i>Управління інвестиційними ресурсами в системі стратегічного розвитку підприємства</i>	914
Дудченко Андрій. Науковий керівник – Чайка Інна	
<i>Управління корпоративною культурою сервісних компаній України в умовах воєнних викликів та повоєнної відбудови</i>	916
Ємець Анатолій. Науковий керівник – Бурковська Анна	
<i>Інноваційні технології як об'єкт інвестування для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності</i>	918
Жарун Олена, Жарун Роман	
<i>Обґрунтування стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства</i>	920
Замула Ірина, Журавель Мирон	
<i>Біопаливо в Україні: ринок і 4D-систематизація проєктів для інвестиційного аналізу</i>	923
Іваненко Валерія, Курепін Вячеслав	
<i>Впровадження інноваційних систем безпеки на підприємства під час війни на прикладі міста Миколаїв</i>	926
Ісасенко Олексій, Рудаченко Ольга	
<i>Розвиток промислового сектору на засадах інноваційної трансформації</i>	929
Іщук Світлана	
<i>Тенденції інноваційної діяльності промислових підприємств України в умовах повномасштабної війни</i>	932
Казимірський Андрій. Науковий керівник – Бурковська Анна	
<i>Інвестиції в цифрову трансформацію підприємства як фактор підвищення економічної стійкості</i>	935
Калініченко Зоя	
<i>Розвиток національної економіки на основі впровадження інновацій і цифровізації</i>	937
Капінос Геннадій	
<i>Інноваційні підходи до забезпечення сталого розвитку бізнесу в умовах війни в Україні</i>	940
Кара Владислав. Науковий керівник – Заїка Світлана	
<i>Інвестиційно-інноваційна діяльність як фундамент розвитку аграрного сектору</i>	943





Квасній Любов, Гадзало Олександр, Сіренко Юрій	
<i>Особливості оцінювання персоналу та вдосконалення організації кадрового планування на підприємстві</i>	946
Квашук Олена	
<i>ESG-орієнтовані інновації як інструмент залучення інвестицій та сталого розвитку бізнесу</i>	948
Кобік Віктор, Кеба Артур. Науковий керівник – Лозова Оксана	
<i>Підприємницька екосистема як фактор сталого розвитку бізнесу в умовах воєнного стану</i>	951
Коваль Павло. Науковий керівник – Куцик Петро	
<i>Структурні трансформації та дисбаланси капіталізації сектору МСП України</i>	954
Козирев Андрій. Науковий керівник – Заїка Світлана	
<i>Інноваційно-інвестиційний розвиток підприємств у системі соціально-орієнтованого управління</i>	957
Коломієць Богдан, Артеменко Олександра	
<i>Безпекоорієнтований менеджмент підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища</i>	959
Коробка Світлана, Козловець Анастасія	
<i>Трансформація системи менеджменту підприємства як чинник підвищення його конкурентоспроможності</i>	962
Косенко Андрій, Дюжев Олександр, Батлук Єгор	
<i>Інноваційні технології вирішення конфліктних ситуацій</i>	965
Косенко Андрій, Дюжев Олександр, Жуга Дар'я	
<i>Дослідження принципів сталого розвитку</i>	968
Косенко Софія, Перерва Петро	
<i>Інновації в системі підготовки абітурієнтів до вступу в заклади вищої освіти</i>	971
Косоловський Ігор. Науковий керівник – Шевчик Богдан	
<i>Нооекономіка: екзистенція і споживання</i>	974
Кудласько Назар. Науковий керівник – Прокопчук Олена	
<i>Інноваційні механізми розвитку системи соціального забезпечення в Україні в умовах сучасних трансформацій</i>	977
Кулініч Оксана, Мельніков Михайло	
<i>Стратегічні імперативи розвитку транспортної інфраструктури України в умовах глобалізації</i>	979





Кульганік Оксана, Сивун Іванна	
<i>Інноваційна діяльність підприємств у системі сталого розвитку: оцінка показників ефективності</i>	982
Купчак Мар'яна	
<i>Нормативні інновації у регулюванні приватних відносин: виклики XXI століття</i>	985
Курепін Валерій, Курепін Вячеслав	
<i>Інвестиції в безпеку підприємств малого бізнесу в умовах війни</i>	987
Курепін Вячеслав	
<i>Безпека виробництва та інвестиції: адаптація агропідприємств до воєнних викликів</i>	990
Куришко Роман. Науковий керівник – Іщейкін Тимур	
<i>Методологія управління проєктами впровадження інновацій у сфері землевпорядних підприємств</i>	993
Лагно Дмитро. Науковий керівник – Бурковська Анна	
<i>Формування ефективних механізмів забезпечення продовольчої безпеки України в умовах євроінтеграції</i>	995
Лазаренко Юлія, Кас'янчук Олександра,	
<i>Вплив технологій штучного інтелекту на формування конкурентних переваг сучасних бізнес-організацій</i>	997
Ланченко Євгеній, Івченко Володимир, Якименко Микола	
<i>Мотивація персоналу в аграрному секторі економіки</i>	999
Лашевський Євгеній. Наукові керівники – Сорокіна Світлана, Акмен Вікторія	
<i>Стратегічні механізми забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств у контексті сталого розвитку</i>	1002
Лесько Олександр, Романюк Олександр, Ціхановська Олена	
<i>Соціальні інновації як драйвера сталого розвитку підприємств</i>	1005
Линда Олеся. Науковий керівник – Саврас Ірина	
<i>Інструменти підвищення ефективності системи менеджменту організації</i>	1010
Лях Єлизавета. Науковий керівник – Бурковська Анна	
<i>Мотивація працівників як фактор економічної безпеки підприємства</i>	1013
Малюга Віталіна	
<i>Економічне обґрунтування та інноваційні підходи до управління енергоефективністю в будівництві</i>	1015





Маренич Тетяна

Технологічна модернізація підприємств тваринництва в контексті сталого економічного розвитку 1017

Мартиненко Дмитро. Науковий керівник – Харченко Тетяна

Управління організаційними змінами як інструмент забезпечення сталого розвитку підприємства 1021

Марцинюк Карина. Науковий керівник – Бурковська Анна

Вплив бренду міста на популярність туристичних локацій в умовах сталого розвитку 1023

Марчук Володимир. Науковий керівник – Ільчук Микола

Державна підтримка агробізнесу в умовах воєнного стану: виклики та адаптація 1025

Медкова Дар'я, Андросова Тетяна

Роль стартапів у формуванні інноваційного середовища економіки 1028

Мельниченко Дмитро

Інновації та інвестиції як стратегічні чинники підвищення ефективності та довгострокової стійкості розвитку підприємств 1031

Мирошник Євген, Сумець Олександр

Ризики змін проектної документації як фактор виникнення заморожених об'єктів та загроза сталому розвитку будівельних підприємств 1033

Михайлович Анна. Науковий керівник – Ільчук Микола

Інноваційні напрями підвищення ефективності діяльності торговельних підприємств продовольчого ринку України 1036

Міга Володимира, Лонух Ростислав, Мількович Олег

Удосконалення процесів розвитку персоналу організації в сучасних умовах 1039

Мірошніченко Інга

Інноваційні чинники сталого розвитку підприємств авіаційної галузі в умовах повоєнного відновлення 1042

Місюк Вікторія. Науковий керівник – Саврас Ірина

Корпоративна культура як стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності організації 1044

Міщенко Антон. Науковий керівник – Турчіна Світлана

Стратегічне управління інвестиційними проектами як основа сталого розвитку установ фізичної культури та спорту 1047

Мосійчук Ірина

«Зелені» інвестиції як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств 1050





Огієнко Антон. Науковий керівник – Микитась Аркадій	
<i>Сучасний стан та детермінанти стійкого розвитку сільськогосподарських підприємств в умовах глобальних безпекових викликів</i>	1053
Оливко Зоряна. Науковий керівник - Фединець Наталія	
<i>Управління персоналом в умовах сьогодення: інноваційні підходи та технології розвитку</i>	1056
Опалько Вікторія, Самойлов Дмитро	
<i>Інноваційні механізми реалізації інвестиційних стратегій в умовах глобальної конкуренції</i>	1059
Павлій Олександр, Кушпіль Денис. Науковий керівник –Шимановська-Діанич Людмила	
<i>Управління стратегічними змінами підприємства</i>	1062
Пекера Артем. Науковий керівник – Бурковська Анна	
<i>Сталий розвиток аграрного сектору як основа продовольчої безпеки України</i>	1065
Перерва Петро, Євсєв Андрій, Косенко Руслана	
<i>Введення інновацій в господарчий обіг в післявоєнний період</i>	1067
Перерва Петро, Скляренко Михайло	
<i>Формування інвестиційної привабливості малого підприємства</i>	1070
Погорєлова Тетяна	
<i>Цифрові інновації як чинник підвищення інвестиційної привабливості підприємства</i>	1073
Пономаренко Вікторія. Науковий керівник - Фединець Наталія	
<i>Інноваційні підходи до контролю якості товарів і послуг підприємств сфери ритейлу в умовах кризи</i>	1075
Попель Сергій	
<i>Еволюція підходів до управління науковими проєктами в умовах глобальних трансформацій</i>	1078
Поповиченко Анатолій. Науковий керівник – Яловега Людмила	
<i>Еволюція малого агробізнесу: шлях до конкурентоспроможності через інтеграцію</i>	1081
Радзевич Тетяна. Науковий керівник – Кучмійова Тетяна	
<i>Соціальна інженерія в умовах сталого розвитку: виклики для сучасного бізнесу</i>	1083
Радіонова Яна, Гончаренко Аліна, Скринник Вікторія	
<i>Формування інноваційної стратегії підприємства на засадах креативного управління персоналом</i>	1085





Рибалко-Рак Леся, Кужель Наталія, Бабич Дарія	
<i>Роль інноваційної культури у формуванні конкурентних переваг та стратегічному розвитку організації</i>	1088
Рибальченко Сергій. Науковий керівник – Микитась Аркадій	
<i>Стратегічні імперативи безпекоорієнтованого розвитку інноваційно-активних виробничих підприємств у системі сталого економічного розвитку</i>	1091
Ромбак Василь. Науковий керівник – Бурковська Анна	
<i>Маржинальний дохід як основа прийняття управлінських рішень у системі сталого розвитку підприємства</i>	1094
Рябченко Ірина, Коблянська Інна	
<i>Витрати та економічна ефективність бджільництва в Україні</i>	1096
Савків Андрій. Науковий керівник - Подаков Євгеній	
<i>Роль цифрових платформ у стимулюванні венчурного інвестування в інноваційні стартапи</i>	1099
Савків Уляна, Савчин Вікторія	
<i>Роль лідерства у формуванні інноваційної моделі сталого розвитку</i>	1101
Сенюк Єгор. Науковий керівник – Мельничук Вікторія	
<i>Штучний інтелект як ядро сталого інноваційного майбутнього: інновації та фінансові інвестиції 5.0</i>	1104
Синенко Катерина. Науковий керівник – Бабич Світлана	
<i>Формування кадрового резерву на засадах талант-менеджменту як інструменту забезпечення життєстійкості підприємства</i>	1107
Скібська Катерина, Донченко Афіна	
<i>Вплив інноваційних технологій підбору персоналу на сталий економічний розвиток підприємства та залучення інвестицій</i>	1111
Скриль Віталія	
<i>Цифрові технології управління як драйвер розвитку відновлюваних джерел енергії та сталого розвитку підприємств</i>	1114
Скрипник Владислав, Жмайло Олена. Науковий керівник – Олійник Аліна	
<i>Стратегічне управління підприємством в умовах сталого розвитку</i>	1116
Скрипник Микола	
<i>МСФЗ 18 «Подання та розкриття інформації у фінансовій звітності»: нові вимоги до звіту про прибутки та оцінка готовності українських підприємств</i>	1118
Сніжко Лариса	
<i>Екологічні інновації в контексті розвитку транспортної логістики</i>	1120





Соколюк Сергій

Інноваційно-інвестиційні засади забезпечення сталого економічного розвитку підприємств в умовах трансформації економіки 1123

Суржиков Ігор. Науковий керівник - Гудзь Тетяна

Проактивний кризовий та антикризовий менеджмент у системі управління розвитком підприємства в умовах невизначеності 1125

Сухар Мирослав. Науковий керівник – Лупенко Юрій Олексійович

Сценарний підхід до організаційно-економічного розвитку аграрного підприємництва України в умовах євроінтеграції 1127

Тітаренко Даніель. Науковий керівник - Славкова Олена

Антикризове управління як інструмент досягнення 1130

Тохтамиш Тетяна

Стратегія сталого розвитку як основа забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах сучасних викликів 1132

Хамітов Родіон. Науковий керівник – Бурковська Анна

Управління брендом роботодавця на засадах сталого розвитку та соціальної відповідальності 1135

Хміль Олександр. Науковий керівник – Кісіль Микола

Сучасні тенденції іноземного інвестування аграрного сектору економіки України 1137

Холод Олександр. Науковий керівник – Мамчур Володимир

Поведінкові аспекти ціноутворення в умовах невизначеності: теоретичний зріз "ризик-премії" підприємця 1140

Чебаненко Аліна, Овдіюк Олена

Бізнес-аналіз в управлінні промисловими підприємствами України 1142

Черемісіна Світлана

Вирішення проблеми сировинної спрямованості експорту агропродукції як сценарій повоєнного розвитку аграрних підприємств України 1145

Черній Даниїл. Науковий керівник – Яловега Людмила

Інтеграція принципів ESG у систему стратегічного управління сучасним бізнесом 1148

Чміль Євгеній. Науковий керівник – Кащена Наталія

Трансформація звітності в системі інформаційного забезпечення управління сталим інноваційним розвитком підприємства 1150

Шевчик Богдан

Інновації в нооекономіці: гуманітарна аксіологія екзистенції 1153





Шкварук Діна	
<i>Інноваційні механізми забезпечення фінансової безпеки підприємства в умовах воєнно-економічної нестабільності</i>	1156
Якимчук Ірина, Приходько Дмитро	
<i>Фінансова стійкість регіонів як фактор економічної безпеки держави</i>	1159
Ярошенко Андрій, Сухацький Богдан. Науковий керівник – Радіонова Яна	
<i>Інноваційний потенціал підприємства як фактор його розвитку</i>	1162
Ясишена Валентина	
<i>Інтеграція принципів циркулярної економіки у стратегію відбудови України у воєнний та післявоєнний період</i>	1164
Bako Tamas, Pererva Petro	
<i>Efficiency of investments in economic education of schoolchildren</i>	1168
Bondariev Oleksandr	
<i>Directions for improving the entrepreneurial potential of Ukrainian households under conditions of uncertainty</i>	1171
Kudria Yaroslav	
<i>Organizational integrity of sources and forms of investment in sustainable development of industry</i>	1173
Kulinich Oksana, Chelombytko Polina	
<i>Corporate governance in forming competitive advantages and investment attractiveness</i>	1175
Novik Iryna	
<i>Trade agreements and international treaties as a tool of economic diplomacy</i>	1178
Serhiichuk Serhii	
<i>Modern approaches to the integration of sustainable development principles in SMEs</i>	1180
Shkurov Yevhen	
<i>Innovative development as an element of territorial branding and investment attractiveness</i>	1183
Туризм, готельно-ресторанний бізнес та регіональний розвиток в умовах трансформації	
Богач Ігор. Науковий керівник – Бабко Наталя	
<i>Міжнародне співробітництво у сфері туризму як чинник розвитку готельно-ресторанної індустрії України</i>	1187
Бойко Зоя	
<i>Регіональний розвиток туризму в умовах трансформації</i>	1190





Гасєвська Ірина. Науковий керівник – Іваненко Валентина	
<i>Стратегічне управління закладом готельно-ресторанного бізнесу в умовах цифрової трансформації та сталого розвитку</i>	1193
Гальченко Лариса, Аркан Уляна. Науковий керівник – Пугаченко Ольга	
<i>Формування гастробренду території</i>	1196
Гармаш Сергій	
<i>Розвиток туристичного бізнесу країни у складні часи випробувань</i>	1198
Горбачова Олександра. Науковий керівник – Лисенко Олена	
<i>Розвиток культури чаювання в Україні</i>	1200
Демянюк Злата. Науковий керівник – Іваненко Валентина	
<i>Безбар'єрність у закладах ресторанного господарства як чинник інклюзивного розвитку сфери послуг</i>	1203
Дзяпка Андрій. Науковий керівник – Цвілий Сергій	
<i>Повоєнне становлення вітчизняного ринку туризму</i>	1205
Довбня Аліса. Науковий керівник – Цвілий Сергій	
<i>Повоєнна економічна безпека туристичних компаній</i>	1208
Довгаль Данило. Науковий керівник – Цвілий Сергій	
<i>Організація безпечної праці персоналу в готелі</i>	1210
Жужевич Віталій. Науковий керівник – Цвілий Сергій	
<i>Повоєнний розвиток інклюзивного туризму в Україні</i>	1212
Ільницька-Гикавчук Галина	
<i>Сучасні підходи HR-менеджменту в туристичній індустрії: виклики та рішення</i>	1214
Ісасєв Ренат. Науковий керівник – Цвілий Сергій	
<i>Розвиток цифрового туризму в повоєнному періоді</i>	1217
Кекін Іван. Науковий керівник – Цвілий Сергій	
<i>Публічна політика розвитку зеленого туризму</i>	1219
Козловський Данііл. Науковий керівник – Цвілий Сергій	
<i>Інфраструктурний комплекс в забезпеченні доступності самообслуговування в туризмі</i>	1221
Коробко Станіслав. Науковий керівник – Коблянська Інна	
<i>Детермінанти та механізми формування інвестиційної привабливості регіонів в умовах екологічної та цифрової трансформації</i>	1224
Коцюрубенко Ганна	
<i>Цифровізація як складова розвитку готельно-ресторанного бізнесу</i>	1227





Лещух Ірина	
<i>Зелений курс у повоєнній відбудові економіки: рекомендації для громад західного макрорегіону України</i>	1229
Лисенко Єлизавета. Науковий керівник – Цвілий Сергій	
<i>Специфічні риси та особливості віртуального туризму</i>	1232
Луговський Олександр. Науковий керівник – Цвілий Сергій	
<i>Забезпечення доступності самообслуговування у сфері вітчизняного туризму</i>	1234
Мазур Евеліна. Науковий керівник – Непиталюк Антон	
<i>Значення громадських організацій у сфері надання послуг особам з інвалідністю (на прикладі Вінницької міської територіальної громади)</i>	1237
Маляр Віталій. Науковий керівник – Цвілий Сергій	
<i>Розвиток самообслуговування у сфері туризму</i>	1240
Матат Вікторія. Науковий керівник – Іваненко Валентина.	
<i>Мотивація персоналі в готельно-ресторанному бізнесі</i>	1243
Михайлишин Василь. Науковий керівник – Лісовська Лідія	
<i>Оптимізація діяльності туристичних підприємств в умовах воєнного стану: роль стейкхолдерного підходу</i>	1245
Муравйова Дар'я. Науковий керівник – Іваненко Валентина	
<i>Відповідальне споживання у закладах ресторанного господарства як основа сталого розвитку</i>	1248
Нездоймінов Сергій, Луценко Олександра	
<i>Напрями міжгалузевої територіальної кооперації спортивного табору «Економіст»</i>	1251
Оскома Олена, Меюс Маргарита	
<i>Готельно-ресторанний сектор у забезпеченні сталого розвитку регіонів в умовах кризи</i>	1253
Пилипенко О.Є.	
<i>Регіональна політика уряду України в умовах війни з російською федерацією</i>	1256
Роїк Оксана	
<i>Публічно-приватне партнерство у формуванні ресурсного забезпечення туристичного бізнесу</i>	1259
Романюк Ірина, Гаркуша Владислав	
<i>Оцінка рекреаційних ресурсів як основа розвитку туристичної діяльності в умовах регіональних трансформацій</i>	1262
Рудаченко Ольга, Коненко Віталіна	
<i>Стратегія регіонального розвитку в Україні: методологічні засади відновлення та розвитку територіальних громад</i>	1266





Сидоренко Євген	
Концептуальні засади резильєнтного розвитку аграрних систем як частини регіонального розвитку	1269
Сіреджук Олександра. Науковий керівник – Іваненко Валентина	
<i>Управління безпечністю харчових продуктів у закладах ресторанного господарства</i>	1272
Соловей Ірина	
<i>Зелена трансформація економіки України після війни: роль і перспективи зеленого туризму</i>	1274
Татар Лариса, Грида Наталія	
<i>Експертні методи оцінювання якості продукції та послуг</i>	1277
Феленчак Юлія	
<i>Культурна спадщина та туризм як інструменти регіонального розвитку в умовах сучасних трансформацій</i>	1279
Хортів К. Р., Сухорукова А. Л.	
<i>Туристично-готельний сектор як чинник регіонального відновлення України в умовах трансформації</i>	1282
Юрків Олег. Науковий керівник – Колодійчук Ірина	
<i>Управління відходами готельно-ресторанного сектору у рекреаційних громадах Карпатського регіону: виклики та перспективи регіонального розвитку</i>	1285
Garmash Sergii	
<i>Possibility of implementing consolidated tourism in difficult times</i>	1288
Kharchevnikova Liliya, Yemets Volodymyr	
<i>Tourism as a direction of regional development in a socially oriented management system</i>	1290
Маркетинг, логістика та цифрові трансформації бізнес-процесів	
Аль-Хасан Марі. Науковий керівник – Кундря-Висоцька Оксана	
<i>Цифрова трансформація маркетингової діяльності підприємств у сучасних умовах</i>	1293
Бєлова Тетяна	
<i>Формування «стратегічного набору» підприємства</i>	1295
Бичок Олена. Науковий керівник – Пономаренко Ігор	
<i>Фактор часу в системі формування конкурентних переваг підприємства</i>	1298
Білецький Олег. Науковий керівник – Сарахман Оксана	
<i>Цифрова належна обачність у закупівельній логістиці</i>	1300





Благун Іван	
<i>Оmnіканальний маркетинг у системі цифрової трансформації підприємства</i>	1303
Боднар Юлія, Волошин Марія. Науковий керівник – Крисько Жанна	
<i>Роль програм лояльності у формуванні клієнтоорієнтованої системи управління</i>	1306
Божко Микита. Науковий керівник – Грідін Олександр	
<i>Управління операційними ризиками у контексті підвищення стабільності та конкурентоспроможності підприємства</i>	1308
Боровенський Євген. Науковий керівник - Білоцерківський Олександр	
<i>Управління логістичною діяльністю на торговельному підприємстві</i>	1311
Василькевич Соломія. Науковий керівник – Кундря-Висоцька Оксана	
<i>Маркетинг у соціальних мережах як інструмент формування бренду</i>	1313
Віленський Нікіта. Науковий керівник – Заїка Світлана	
<i>Формування репутаційної комунікаційної політики підприємства в цифровому просторі</i>	1315
Вінницька Оксана, Чутка Наталія	
<i>Переваги та недоліки E-Commerce</i>	1317
Воронько-Невіднича Тетяна, Потапенко Валерія	
<i>Менеджмент іміджу підприємства в сучасних умовах господарювання</i>	1319
Воронько-Невіднича Тетяна, Турбаба Вадим	
<i>Адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища як складова ефективного управління</i>	1321
Галеміна Надія. Науковий керівник – Дронова Тетяна	
<i>Дефініція поняття «поведінка споживача»</i>	1323
Глазунова Анна. Науковий керівник – Заїка Світлана	
<i>Цифровий брендинг та маркетингові комунікації як основа формування нового бренду в умовах трансформації ринку</i>	1326
Головата Ярина, Шурпенкова Руслана	
<i>Теоретичні засади дослідження поведінки споживачів у сучасному маркетингу</i>	1328
Горбатюк Людмила, Борисенко Вікторія	
<i>Нейромаркетингове сприйняття бренду «Organic Ukraine» на ринках ЄС та Південно-Східної Азії</i>	1330
Господинчик Уляна. Науковий керівник - Шурпенкова Руслана	
<i>Маркетинг і логістика у цифровій трансформації бізнесу</i>	1333





Гримак Алла, Кравців Ірина, Урбан Ірина

Можливості маркетингових комунікацій в адаптації підприємств вет.медицини до умов ринку 1335

Грицун Дмитро. Науковий керівник – Воронько-Невіднича Тетяна

Удосконалення збутової стратегії в управлінні аграрним підприємством за сучасних умов 1338

Гулик Тетяна, Штанько Роман

Інвестиційні ризики в умовах цифрової трансформації маркетингу та логістики 1341

Гуцалюк Дар'я, Лелека Ольга

Реклама у повсякденному житті людини: комунікативні та соціальні аспекти 1343

Данилюк Олександр. Науковий керівник – Тягунова Наталія

Еволюція маркетингових стратегій IT-компаній у період цифрової трансформації економіки 1345

Дерикон Владислав. Науковий керівник – Загорянська Олена

Цифрові інструменти маркетингу як фактор оптимізації логістичних процесів 1348

Дідур Катерина

Цифрова трансформація як чинник адаптивності та стійкості підприємств агропродовольчого сектору в умовах ринкових дисбалансів 1351

Довгань Анна. Науковий керівник – Пономаренко Ігор

Використання клієнтської аналітики у цифровому маркетингу підприємства 1355

Довніч Євгенія. Науковий керівник – Пономаренко Ігор

Використання аналітики клієнтських даних у цифровому маркетингу підприємства 1357

Домнюк Петро. Науковий керівник – Долінська Марія

Основні напрями вдосконалення комерційної діяльності транспортного підприємства 1359

Дронова Тетяна

Оптимізація маркетингових бізнес-процесів підприємства із застосуванням цифрових інструментів управління 1362

Дутка Ірина. Науковий керівник – Кундря-Висоцька Оксана

Використання цифрових маркетингових технологій у системі управління сучасним підприємством 1365

Жарун Олена, Цвик Віталій, Савунін Олександр

Механізми управління конкурентоспроможністю підприємства для забезпечення його прибутковості 1367





Зізда Наталія. Науковий керівник – Стамат Вікторія	
<i>Проблеми реалізації технологій брендингу</i>	1370
Зябрєв Валентин. Науковий керівник – Загорянська Олена	
<i>Креативний маркетинг у сфері промислових товарів</i>	1373
Ілляшенко Сергій, Шипуліна Юлія, Ілляшенко Наталія	
<i>Логістичні ризики міжнародного бізнесу</i>	1376
Каламан Ольга, Харенко Дмитро	
<i>Сучасні технології управління бізнес-процесами підприємств в умовах цифрової трансформації</i>	1379
Карпенко Анастасія. Науковий керівник – Лелека Ольга	
<i>Реклама як масове суспільне явище</i>	1382
Кацан Влада. Науковий керівник – Пономаренко Ігор	
<i>Роль аналізу клієнтських даних у цифровій трансформації маркетингу підприємства</i>	1384
Кашук Катерина	
<i>Адаптація співробітників до впровадження ШІ на підприємства</i>	1387
Кириченко Анастасія	
<i>Цифрова трансформація роздрібної торгівлі продовольчими товарами в умовах розвитку електронної комерції</i>	1390
Кищик Дар'я. Науковий керівник – Загорянська Олена	
<i>Персоналізація як елемент цифрової трансформації бізнес-процесів у б'юті індустрії</i>	1393
Клименко Анжела. Науковий керівник – Загорянська Олена	
<i>Краудсорсинг як інструмент залучення споживачів до створення продукту</i>	1396
Ковальова Альонас. Науковий керівник – Стамат Вікторія	
<i>Інтернет-брендинг: сучасні тенденції та інструменти</i>	1399
Коротун Вікторія. Науковий керівник – Білоцерківський Олександр	
<i>Блокчейн-технологія як перспективний інструмент для забезпечення прозорості логістичних операцій</i>	1402
Косенко Олександра, Шеїн Олексій, Дюжев Олександр	
<i>Маркетинговий супровід інноваційної продукції</i>	1404
Костка Марина. Науковий керівник – Стамат Вікторія	
<i>Закономірності та парадокси бренд-менеджменту</i>	1407
Коток Анна. Науковий керівник – Воронько-Невіднича Тетяна	
<i>Стратегічне управління комунікаціями підприємства</i>	1410





Крайнюченко Ольга	
<i>Вплив елементів системи 7P на формування конкурентних переваг</i>	1412
Крамаренко Аліса, Вишневська Марія	
<i>Можливості електронної комерції для розвитку ЗЕД підприємств</i>	1415
Крикун Ольга, Меденцева Анастасія	
<i>Формування бізнес-процесів організаційних змін у сучасному операційному менеджменті</i>	1418
Крисько Жанна	
<i>Адаптивне управління організаціями в умовах цифрових трансформацій бізнес-процесів</i>	1422
Кулик Максим. Науковий керівник – Воронько-Невіднича Тетяна	
<i>Управління розвитком сучасного підприємства</i>	1425
Кульганік Оксана, Поліщук Максим	
<i>Експортна стратегія підприємства в умовах воєнних та післявоєнних трансформацій економіки України: методичні підходи та практичні орієнтири</i>	1427
Левчук Мальвіна. Науковий керівник – Сарахман Оксана	
<i>Стратегічна роль зеленої логістики у формуванні конкурентоспроможності та декарбонізації ланцюгів постачання</i>	1430
Лелека Ольга	
<i>Соціальна реклама як комунікативний процес</i>	1433
Лисенко Тетяна, Мироненко Микола, Усіченко Ірина	
<i>До визначення дефініції «штучний інтелект» та його використання в управлінні підприємством</i>	1436
Лободяк Степан. Науковий керівник – Верзун Андрій	
<i>Процесно-структурована модель управління бізнес-процесами сільськогосподарських підприємств в умовах цифрової трансформації</i>	1438
Мазур Наталія, Місюк Катерина	
<i>Вплив ESG-стратегії на сприйняття споживчої цінності продукту в соціально-орієнтованій системі управління підприємством</i>	1440
Мельничук Ростислав. Науковий керівник – Гнатишин Людмила	
<i>Логістичні регуляції в експорті аграрної продукції: маркетингові та цифрові аспекти</i>	1443
Мирошниченко Володимир, Яшин Денис. Науковий керівник - Хамініч Світлана	
<i>Маркетинг та цифрові трансформації бізнес-процесів</i>	1445





Михальчук Ангеліна, Нестерук Галина	
<i>Управління якістю продукції та послуг на підприємстві</i>	1448
Нам'ясенко Віктор	
<i>Дослідження, систематизація та трансформація діяльності дитячих розважальних центрів</i>	1449
Нестеров Дмитро	
<i>Сутність категорії «інформаційний потенціал»</i>	1452
Носова Наталія	
<i>Вплив маркетингового підходу на забезпечення вітчизняних агровиробників сільгосптехнікою та розбудову логістики постачання овочів споживачам у контексті сталого розвитку</i>	1455
Орда Дар'я. Науковий керівник – Небилиця Олена	
<i>Роль товарної політики підприємства в системі соціально-орієнтованого управління</i>	1458
Папуша Марина. Науковий керівник – Пономаренко Ігор	
<i>CRM-системи як інструмент клієнтоорієнтованого маркетингу</i>	1461
Пащенко Данііл. Науковий керівник – Стамат Вікторія	
<i>Вплив відгуків та рейтингів на рішення про покупку</i>	1463
Перерва Петро, Кобєлєв Іван	
<i>Цифрове забезпечення маркетингових технологій</i>	1466
Петльована Софія. Науковий керівник - Шурпенкова Руслана	
<i>Маркетингове планування, організація і контроль у системі ефективного управління підприємством</i>	1469
Пєклун Олексій. Науковий керівник - Саєнсус Марія	
<i>Маркетинг у системі цифрової трансформації бізнес-процесів підприємства</i>	1471
Пономаренко Дмитро. Науковий керівник – Пономаренко Ігор	
<i>AI-слоп та криза автентичності контенту</i>	1473
Пономаренко Ігор	
<i>Віртуальні інфлюенсери як маркетинговий інструмент</i>	1475
Радіонова Яна, Громова Наталія	
<i>Система управління іміджем підприємства як фактор стійкого розвитку та ринкової переваги</i>	1477
Радіонова Яна, Топчій Валерія	
<i>Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства</i>	1480





Разумова Ганна, Лісовець Каміла	
<i>Маркетинг у соціальних мережах: переваги та ризики для підприємств</i>	1482
Ронь Я.О. Науковий керівник - Ткачова Н.П.	
<i>Передумови вдосконалення системи управління інноваційним розвитком організацій сфери послуг на засадах інноваційного маркетингу</i>	1484
Сагатий Максим, Поладова Суада. Науковий керівник – Крисько Жанна	
<i>Роль електронної комерції у формуванні стратегії розвитку підприємства під впливом інтернет-трендів</i>	1486
Сало Інна	
<i>Маркетингові дослідження ринкових потреб на плоди в Україні</i>	1489
Семенова Тетяна, Ляшенко Максим	
<i>Інтеграція PESO-моделі у процес розробки комунікативної стратегії торговельного підприємства</i>	1491
Скиба Олена. Науковий керівник – Воронько-Невіднича Тетяна	
<i>Формування та забезпечення конкурентоспроможності продукції аграрного підприємства в сучасних умовах господарювання</i>	1495
Скітович Діана, Лелека Ольга	
<i>Психологічні аспекти впливу реклами солодоців на споживачів</i>	1497
Собчишин Віталій, Литвиненко Діана, Дорошенко Євгенія	
<i>Управління маркетинговою діяльністю як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства за сучасних умов</i>	1499
Собчишин Віталій, Котова Ілона	
<i>Гнучке управління маркетинговою діяльністю в умовах невизначеності ринку</i>	1502
Сумець Олександр, Галкіна Ольга	
<i>Середні підприємства – ключовий фактор регіонального розвитку</i>	1505
Сухецька Крістіна	
<i>Еволюція моделей аутсорсингу від 3PL до 4PL у процесі стратегічної трансформації сучасної транспортної логістики</i>	1507
Терновецька Марія. Науковий керівник – Кундря-Висоцька Оксана	
<i>Маркетинг відносин як стратегічний ресурс підвищення цінності бренду</i>	1510
Телєтов Олександр	
<i>Маркетинг в аграрному секторі</i>	1513
Ткачов Максим	
<i>Правовий механізм маркетингове забезпечення соціального розвитку країни</i>	1516





Ткачова Надія, Клімов Максим	
<i>Особливості маркетингу освітніх послуг технічних університетів</i>	1519
Ткачук Катерина. Науковий керівник – Пономаренко Ігор	
<i>Цифрова трансформація маркетингу підприємства як інструмент підвищення конкурентоспроможності бізнесу</i>	1522
Трибусовська Наталія. Науковий керівник – Корюгін Андрій	
<i>Екологічна логістика як складова сталого розвитку підприємства</i>	1524
Тютюнник Світлана, Тютюнник Юрій, Салига Олександр	
<i>Оцінка логістичних витрат у системі управління фінансовими результатами підприємства: виклики війни та стратегія сталого розвитку</i>	1527
Холодна Юлія, Кірсанова Валерія	
<i>Удосконалення системи митного контролю та аудиту для протидії контрабанді в умовах цифровізації</i>	1531
Циганкова Євгенія. Науковий керівник – Стамат Вікторія	
<i>Прозорість брендів: шляхи формування та вплив на лояльність споживачів</i>	1534
Чаплінський Юрій, Чаплінська Катерина	
<i>Порівняльний аналіз витратного та ціннісного (маркетингового) підходів до ціноутворення</i>	1537
Чекан Ольга. Науковий керівник – Пономаренко Ігор	
<i>Значення інтернет-маркетингу для підвищення конкурентоспроможності підприємства</i>	1540
Чуйко Марина	
<i>Перспективні напрями застосування інноваційних технологій в логістиці</i>	1543
Шеїн Євген, Нечепоренко Денис, Перерва Петро	
<i>Формування цифрових технологій в складському господарстві</i>	1545
Шелест Олексій	
<i>Імпортозаміщення в системі стратегічного управління ефективністю виробничих, логістичних та інноваційних процесів підприємства</i>	1548
Шептуха Олена	
<i>Таргетинг за намірами споживача: підхід до роботи з аудиторіями у таргетованій рекламі</i>	1551
Шеремет Тамара. Науковий керівник – Стамат Вікторія	
<i>Бренд-менеджмент в умовах глобалізації економіки: тенденції, проблеми</i>	1553
Шурпенкова Руслана, Кундря-Висоцька Оксана	
<i>Подієвий маркетинг як інструмент інтегрованих маркетингових комунікацій</i>	1556





Burkovska Anna	
<i>Cognitive fit theory and sustainable narratives in Ukrainian chicken meat marketing</i>	1558
Keršys Arturas, Pererva Petro	
<i>Directions of digitalization of transport operations</i>	1561
Keršys Robertas, Kobieliava Tetiana	
<i>Marketing logistics technologies</i>	1564
Strashynska Larysa	
<i>Relevance of content marketing for Ukrainian business</i>	1467
Математичне моделювання, інформаційні технології та штучний інтелект в економіці	
Борисенко Володимир, Борисенко Дмитро	
<i>Систематизація знань галузей наук в моделюванні показників ефективності агрегатів у рослинництві</i>	1571
Булєєв Юрій. Науковий керівник - Фісуненко Павло	
<i>Методичний підхід до формування локальних показників цифрової трансформації підприємства для оцінювання економічної безпеки</i>	1574
Волощук Анна. Науковий керівник – Зомчак Лариса	
<i>Динаміка наукового потенціалу регіонів України: порівняльний аналіз на основі аналізу головних компонент</i>	1577
Грибова Олена. Науковий керівник – Чаговець Любов	
<i>Формування інформаційної бази системи управління закладом швидкого харчування</i>	1580
Єсіна Ольга, Боттаєва Валерія	
<i>Перспективи та ризики інтеграції штучного інтелекту в систему бухгалтерського обліку</i>	1583
Зеліско Максим. Науковий керівник – Рибчак Зоряна	
<i>Аналіз та моделювання процесів моніторингу та прогнозування енергоспоживання</i>	1586
Зеліско Наталія	
<i>Цифровізація підприємницьких рішень як інструмент підвищення ефективності бізнесу</i>	1589
Кухарук Софія. Науковий керівник – Макарчук Андрій	
<i>Практичні аспекти використання перетворення фур'є в економічному моделюванні</i>	1592
Лепський Роман, Перерва Петро	
<i>Моделювання рівня комерційних ризиків в міжнародному бізнесі</i>	1595





Макарчук Андрій

Метод оцінки локальних екстремумів величини за допомогою інтерполяційних аналогів оператора Абеля-Пуассона 1598

Микитюк Вікторія, Хилько Іван

Застосування цифрових технологій для аналізу та прогнозування податкових надходжень 1601

Мітіна Тетяна. Науковий керівник – Базецька Ганна

Алгоритмізована модель когнітивно-емоційної взаємодії у прийнятті економічних рішень на основі нейроекономічних маркерів 1604

Музиченко Вікторія. Науковий керівник – Базецька Ганна

Інтегральна модель прогнозування фінансової стійкості територій із використанням цифрової аналітики та елементів штучного інтелекту 1607

Ноженко Богдан. Науковий керівник – Соболева Ганна

Сценарне моделювання зміни індексу адаптивної конкурентоспроможності регіонів за умов економічних, енергетичних та соціально-демографічних трансформацій 1610

Прокопович Світлана, Кузнєцова Надія

Сегментація ринків за рівнем доступності житла в містах ЄС та України 1613

Прокопович Світлана, Стригуненко Катерина

Моделювання репрезентативних країн на основі багатовимірної кластерної аналізу інфляції в ЄС 1617

Ражик Павло. Науковий керівник – Гвоздицький Віталій

Моделі аналізу та прогнозування показників ефективності банку 1620

Скороходов Микита. Науковий керівник – Чаговець Любов

Аналіз ключових чинників сучасного цифрового розвитку країн ЄС 1623

Харкевич Юрій, Кропива Валентин

Застосування символіки Ландау в економіко-математичному моделюванні 1625

Харченко Артем, Корнєєва Анастасія. Науковий керівник – Пугаченко Ольга

Роль індикатору ділового клімату в макроекономіці 1628

Чаговець Любов, Чистякова Анастасія

Моделі аналізу структури фінансування системи охорони здоров'я країн ЄС методами багатовимірної класифікації 1631

Чичужко Марина, Бразілій Гліб

Розробка та застосування ERP-систем з елементами штучного інтелекту для прогнозування фінансових результатів 1635





Чубань Вікторія

Використання нейронних мереж для прогнозування поведінки споживачів в умовах електронної комерції 1638

Levkovets Nataliia

Integration of artificial intelligence into enterprise accounting and analytical systems 1641

**Компетентнісний підхід, інклюзивна освіта та підготовка фахівців
для сталого розвитку**

Бержанір Анатолій

Значущість вивчення соціально-гуманітарних дисциплін для формування компетентностей майбутніх фахівців 1644

Бочарнікова Аліна. Науковий керівник – Грідін Олександр

Міжкультурні аспекти управління персоналом у міжнародних компаніях 1646

Бринзело Дмитро. Науковий керівник - Хамініч Світлана

Роль освіти у формуванні інтелектуального потенціалу в умовах війни 1648

Вайда Тарас

Доступне та безпечне середовище для осіб з інвалідністю/маломобільних груп населення як елемент підготовки фахівців для сталого розвитку 1651

Вдовіченко Дарія, Мащенко Ксенія. Науковий керівник – Грідін Олександр

Роль мотиваційних механізмів у системі оцінювання персоналу в умовах впливу воєнного контексту 1655

Гармаш Сергій

Впровадження дуальної форми навчання з підготовки фахівців технічних спеціальностей 1658

Геніс Платон. Науковий керівник – Саврас Ірина

Інноваційні методи управління компетенціями персоналу в період цифровізації 1660

Губарик Ольга, Чернецька Ольга

Компетентнісний зсув у підготовці фахівців з обліку й оподаткування: акцент на аналіз, ризики та консалтинг 1663

Гуменюк Інна, Фікс Ангеліна

Інклюзивна освіта як невід'ємна потреба суспільства 1665

Гуцуляк Мирослава, Гуцуляк Ігор

Проблеми соціальної адаптації дітей вимушених мігрантів 1667

Данькова Єлізавета. Науковий керівник – Зомчак Лариса

Застосування методів зниження розмірності у дослідженні регіональної освітньої структури України 1670





Дідовська Юлія. Науковий керівник – Саврас Ірина	
<i>Особливості функціонування організації як об'єкта менеджменту в сучасних умовах</i>	1673
Колодка Анна. Науковий керівник – Непиталюк Антон	
<i>Інклюзія внутрішньо переміщених осіб у територіальні громади як чинник стійкого розвитку регіонів України</i>	1676
Комарніцька Людмила	
<i>Компетентнісна підготовка фахівців соціально-гуманітарної сфери в умовах інклюзивного освітнього середовища</i>	1679
Куліш Інна	
<i>Проблема забезпечення соціальної інклюзії у сфері освіти на гірських територіях</i>	1683
Кушнір Лілія, Нестерук Галина	
<i>Застосування компетентнісного підходу в інклюзивній освіті та підготовці сучасних фахівців</i>	1686
Лега Ольга, Прийдак Тетяна, Яловега Людмила	
<i>Soft skills як складова підготовки фахівців з обліку та оподаткування</i>	1688
Машенко Валерія. Науковий керівник – Грідін Олександр	
<i>Управління кар'єрою в умовах цифровізації</i>	1692
Мельник Наталя. Науковий керівник - Курепін Вячеслав	
<i>Сталий розвиток як орієнтир модернізації професійного навчання</i>	1695
Мосійчук Дарина, Борисов Олександр. Науковий керівник – Грідін Олександр	
<i>Мотивація як ключовий чинник ефективної адаптації персоналу в умовах аграрного виробництва</i>	1698
Онокієнко Тетяна. Науковий керівник – Грідін Олександр	
<i>Механізми планування кар'єри в організаціях</i>	1701
Сафарова Анна	
<i>Підготовка фахівців з обліку і оподаткування в умовах переходу до економіки сталого розвитку</i>	1704
Світлак Ірина	
<i>Компетентнісний підхід у підготовці фахівців у сфері психічного здоров'я</i>	1707
Сиворотка Наталя. Науковий керівник - Курепін Вячеслав	
<i>Підготовка кадрів для сталого розвитку в системі професійної освіти України</i>	1711
Слива Олександр	
<i>Інноваційні технології як засіб реалізації компетентнісного підходу в інклюзивній освіті</i>	1714





Garmash Sergii

Competency-based approach in training specialists for sustainable development 1716

Hridin Oleksandr

Innovative methods for diagnosing managerial competencies in the context of current trends in management development 1718





ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

КАФЕДРА ОБЛІКУ І ОПОДАТКУВАННЯ

Наукове видання

«АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ОБЛІКУ, АНАЛІЗУ ТА КОНТРОЛЮ В СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНІЙ СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ»

Матеріали ІХ Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, присвячена 100-річчю з дня народження професора, заслуженого працівника вищої школи України
Фесенка Дмитра Мусійовича

26 березня 2026 р.

м. Полтава

Відповідальна за випуск, головний редактор:

ЛЕГА ОЛЬГА, к.е.н., доцент, професор кафедри обліку і оподаткування

Комп'ютерна верстка:

ЛЕГА ОЛЬГА, БРАЇЛКО АНГЕЛІНА, ШАБАТЬКО АННА

*Матеріали представлені в авторській редакції. Автори опублікованих матеріалів несуть повну відповідальність за підбір, точність наведених фактів, цитат, економіко-статистичних даних, галузевої термінології, інших відомостей. Всі матеріали перевірено на оригінальність тексту на онлайн сервісах пошуку плагіату. До публікації приймалися тези, в яких відсоток авторського тексту становить не менше 70 %.



