



Національний університет
"Одеська політехніка"
Навчально-науковий
інститут публічної служби та управління



**«МЕНЕДЖМЕНТ, ФІНАНСИ І БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЇ:
ГЛОБАЛЬНІ ТРЕНДИ ТА ІННОВАЦІЇ»**

Матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції



21.05.2026

| ОДЕСА |

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ
ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ТА УПРАВЛІННЯ
НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ФІНАНСІВ І БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ**

**НАУКОВЕ ТОВАРИСТВО СТУДЕНТІВ,
АСПІРАНТІВ, ДОКТОРАНТІВ ТА МОЛОДИХ ВЧЕНИХ
НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

**РАДА СТУДЕНТСЬКОГО САМОВРЯДУВАННЯ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВОГО ІНСТИТУТУ
ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ТА УПРАВЛІННЯ**

Менеджмент, фінанси і бізнес-технології: глобальні тренди та інновації

*I Міжнародна науково-практична конференція
21 травня 2026 року*

**Одеса
2026**

УДК 658
С 91
ББК 65.050

Редакційна колегія збірника матеріалів конференції:

Куспляк І. С. — голова, заступник директора Навчально-наукового Інституту публічної служби та управління, доцент кафедри публічного управління та регіоналістики Національного університету «Одеська політехніка», кандидат політичних наук, доцент.

Журавель О. В. — заступник голови, завідувач кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій Національного університету «Одеська політехніка», кандидат економічних наук, доцент.

Комаровський І. В. — секретар організаційного комітету, старший викладач кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій Національного університету «Одеська політехніка», доктор філософії зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування».

Busmachiу Eugenia, chief of the department Finance and Insurance, Academy of Economic Studies of Moldova, Ph.D., Professor.

Savchuk Volodymyr, professor of Royal Holloway, University of London.

Груба О. Т., студент 3 курсу бакалавріату освітньої програми «Менеджмент» Національного університету «Одеська політехніка».

Демидова Д. Ю., студент 4 курсу бакалавріату освітньої програми «Менеджмент» Національного університету «Одеська політехніка».

Запша Г. М., завідувач кафедри менеджменту Одеського державного аграрного університету, доктор економічних наук, професор.

Комарницька Г. О., завідувач кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом Львівського національного університету ім. Івана Франка, доктор економічних наук, професор.

Крисоватий А. І., завідувач кафедри фінансів ім. С.І. Юрія Західноукраїнського національного університету, доктор економічних наук, професор, академік Академії економічних наук України, заслужений діяч науки і техніки України.

Левченко І. В., доцент кафедри міжнародних економічних відносин та туризму Національного університету «Полтавська політехніка ім. Юрія Кондратюка», доктор філософії з менеджменту.

Матвєєнко І. В., завідувач кафедри публічної служби та права Національного університету «Одеська політехніка», доктор наук з державного управління, доцент.

Мушнікова С. А., завідувач кафедри управління фінансами, облікової аналітики та моніторингу бізнесу Українського державного університету науки і технологій, доктор економічних наук, професор.

Пойда-Носик Н. Н., професор кафедри обліку і аудиту Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II, доктор економічних наук, професор.

Сагайдак М. П., завідувач кафедри менеджменту Київського національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана, доктор економічних наук, професор.

Смелянська В. В., студентка 4 курсу бакалавріату освітньої програми «Фінанси, банківська справа та страхування» Національного університету «Одеська політехніка».

Рекомендовано до друку Кафедрою менеджменту, фінансів і бізнес-технологій Навчально-наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка». *Протокол № 11 від 20 травня 2026 р.*

Конференцію зареєстровано ДНУ «Український інститут науково-технічної експертизи та інформації». *Посвідчення № 514 від 12 квітня 2026 р.*

С 91 Менеджмент, фінанси і бізнес-технології: глобальні тренди та інновації: матеріали I Міжн. наук.-практ. конф. 21 травн. 2026 р. – Одеса: НУ «Одеська політехніка», 2026. – 592 с.

ISBN 978-617-8614-38-6

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.20655902>

ББК 65.050

Матеріали публікуються в авторській редакції

© Навчально-науковий
інститут публічної служби
та управління
НУ «Одеська політехніка»

ЗМІСТ

Привітання	18

СЕКЦІЯ 1

Сучасна практика менеджменту в інноваціях, інвестиціях та цифровій трансформації

Barchuk, I. The role of corporate venture capital in enhancement of internal entrepreneurship	20
Bila, Yu. Precision agriculture technologies in the digital transformation of accounting documentation	22
Chychotka, V.V. Mechanism for implementing the enterprise's strategy based on the transformation of its potential	24
Dudka, I.S. Strategic management of digital business technologies: financial outcomes and global competitiveness through customer personalization	26
Gerasymenko, D.O. Forced reengineering: a ukrainian model of healthcare resilience for Europe	28
Mekheda, A. Digitalization of personnel recruitment and retention tools: a marketing approach in hr management	30
Polous, O. Understanding the specific features of the “burnout funnel” in managing communication crises in personnel marketing	32
Shcherbakova, O.P. Features of using creative marketing tools in entertainment and media brand ecosystems	34
Vilchanska, D. Modern approaches to training specialists for the agricultural sector in Ukraine	36
Андрейченко, С.П. Оптимізація взаємодії суб'єктів ринку праці через впровадження цифрових інновацій у стратегічний комунікативний менеджмент агентства «3S»	38
Барановський, О.П. Цифрова трансформація управління персоналом: сучасні інструменти та виклики	40
Барканова, Є.С. Вигоди та виклики використання цифрового аудиту в системі управління підприємством	42
Березянський, В.А. Сучасні тенденції розвитку фондового ринку та управління інвестиціями	44
Бідьовка, М.А. Ризик-менеджмент у сучасних умовах діяльності організацій	46
Броварська, Д.Б. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного планування бізнесу в умовах цифрової трансформації	48
Бурдова, Д.С. Інноваційні підходи до управління логістичними запасами підприємства в умовах цифрової трансформації	50
Вдовіченко, Д.О. Напрями удосконалення системи HR-аналітики в організаціях на основі сучасних цифрових рішень	52

Водяницька, О.О. Роль цифрової трансформації в підвищенні ефективності інвестиційного менеджменту	54
Волкова, В.Г. Омніканальні маркетингові стратегії та їх вплив на споживчий досвід	56
Вороний, Д.Р. Стратегія кадрового розвитку як складова ефективного менеджменту у закладах охорони здоров'я	58
Ворушко, С.А. Удосконалення комунікативного менеджменту в івент-проектах організації	60
Гордієнко, Є.В. Основні напрямки підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства	62
Гоч, П.В. Організаційні дисфункції та комунікаційні бар'єри у системі управління сучасними підприємствами	64
Греділь, В.М. Соціальні мережі та їх ефективність: статистика, аналітика, еволюція	66
Гужва, К.М. Цифровізація систем менеджменту якості підприємства як спосіб підвищення ефективності його діяльності	70
Густі, М.П. Сучасні засади цифровізації фінансового управління	72
Давидова, А.Е. Структурні зсуви у системі міжнародної торгівлі ресурсами в контексті енергетичної диверсифікації	74
Демидова, Д.Ю. Управління бізнес-портфелем підприємства (на прикладі тов «Нова пошта»)	76
Дерев'янка, Ю.С. Нові технології та бізнес-комунікація: як штучний інтелект змінює діалог із клієнтами	78
Дикун, В.С. Трансформація корпоративного управління підприємств України в умовах воєнних ризиків та післявоєнного відновлення	80
Домрін, І. Механізми впровадження інноваційних технологій для забезпечення сталого розвитку підприємств (на прикладі ПрАТ «Київстар»)	82
Дров'яніков, М.Р. Цифрові платежі та майбутнє безготівкового суспільства	84
Ефендієв, Ш.Ш. Адаптивне управління ІТ-організаціями як чинник їх конкурентоспроможності	87
Захарченко, А.С. Адаптація управлінських стратегій підприємств МСБ до умов цифрової економіки	89
Зелінський, Д.В. Сучасні концепції управління якістю бізнес-організацій в умовах цифрової трансформації	92
Ільченко, А.Є. Штучний інтелект у системі підтримки управлінських рішень	94
Істанбулі, З. Впровадження високотехнологічних медичних послуг як інструмент підвищення конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я	96
Казістов, В. Дослідження впливу цифровізації на ефективність управлінських рішень у підприємствах інноваційного сектору	98
Капран, В.С. Виклики цифрової трансформації логістики під тиском воєнних чинників	100

Карась, М.О. Сучасні інструменти управління конкурентоспроможністю підприємства	102
Карасюк, І.О. Розвиток аграрного сектору України в умовах економічної нестабільності	104
Клепець, В.О. ChatGPT та генеративний AI у менеджменті організацій	106
Коваленко, М.О. Особливості формування ціннісної пропозиції платформного програмного продукту	108
Коваль, Н.О. Фінансова інноваційність і стратегічна адаптивність у сучасній економіці	110
Кожуріна, О.А. Інноваційні стратегії як інструмент підвищення ефективності менеджменту	112
Козлов, Я. Моделювання цифрових трансформацій бізнес-процесів для підвищення конкурентоспроможності IT-компаній	114
Кореновська, А.М. Цифровізація бухгалтерського обліку за допомогою систем BAS та М.Е.DOC	116
Кориштенська, Ю.Я. Системний аналіз композитного індексу адаптивності підприємства: концептуальне відмежування від суміжних підходів	118
Корнєва, В.Д. Сучасні інструменти ризик-менеджменту в управлінні стартапами	121
Костенко, І.С. Особливості антикризового управління аграрними підприємствами в сучасних умовах	124
Кравців, С.С. Цифрова трансформація малого підприємництва в умовах розвитку е-урядування	126
Крайній, О.О. Когнітивно-комунікативний менеджмент як детермінант конкурентоспроможності бізнес-освіти в епоху цифрових трансформацій	128
Краснощок, К. Інтелектуалізація системи менеджменту підприємства в умовах цифрової економіки	129
Крохмаль, П.С. Крос-культурний менеджмент у міжнародному бізнесі: виклики та інструменти ефективності	131
Курмаз, Ю.А. Оптимізація системи управління персоналом у виробничій компанії	134
Кухровська, Н.Ю. Управління персоналом підприємств з урахуванням принципів сталого розвитку	136
Кучеренко, А.О. Методологічні підходи до дослідження цифрової трансформації підприємств	138
Куш, М. Цифрова трансформація управління матеріально-технічним потенціалом підприємства в умовах воєнних ризиків	140
Лагодич, Б.І. Удосконалення маркетингового управління підприємством у контексті державної підтримки малого та середнього бізнесу	142
Ласавуц, В.С. Лідерство в управлінні корпоративною культурою та командною взаємодією у закладах охорони здоров'я	144
Латипов, Є.С. Персоналізація як ключовий фактор зміни споживчої поведінки в умовах цифрової трансформації	146

Левицька, Н.М. Управлінські рішення в системі менеджменту медичних закладів в умовах цифровізації	148
Левченко, І.В. Використання AI-інструментів у внутрішніх комунікаціях: переваги та ризики	150
Лиштва, О.В. Трансформація архітектури зв'язків організації як системна основа динамічного стратегічного менеджменту в умовах цифрової конкуренції	152
Лукіянець, К.К. Управління маркетинговими інноваціями як чинник цифрової адаптивності підприємства	155
Лялюк, А.М., Кушнір, О.В. Професійне та стрес вигорання медичного персоналу як чинники зниження ефективності діяльності та напрями їх подолання	157
Ляшенко, А.В. Сучасні інструменти управління ланцюгами постачання торговельних мереж України	159
Макареца, Ю. В. Дослідження трансформації маркетингової діяльності підприємств через впровадження інноваційних підходів до управління споживчим досвідом	161
Маклак, Є.Д. Трансформація бізнес-моделей під впливом генеративного ШІ: аналіз світових тенденцій та практик впровадження	163
Мацуєв, А. Оцінювання ефективності інноваційних соціальних проєктів підтримки ветеранів: досвід ГО «Клуб рибалок України»	165
Мельник, А.С. Інноваційні можливості застосування блокчейн-технологій в харчовій промисловості України	167
Мікуляк, Л.Я. Вплив енергетичної кризи на структуру витрат та собівартість продукції підприємств	169
Міхач, Є.Т. Управління ризиками на підприємстві	171
Міщенко, В.Ю. Експертна аналітика як інструмент прийняття управлінських рішень в умовах цифровізації бізнесу	173
Моїсєєва, С.А. Емоційний інтелект керівника у сучасному менеджменті	176
Мосійчук, Д.Т. Інструменти та механізми реалізації HR-стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації управління персоналом	177
Овчиннікова, В.А. Роль цифрових технологій у вдосконаленні системи мотивації персоналу підприємства оптової торгівлі	179
Онопрієнко, Н.П. Цифрова трансформація системи управління якістю медичних послуг у закладах охорони здоров'я України	181
Орешко, А.Ф. Електронні сервіси податкових органів як інструмент зниження регуляторного навантаження	183
Осадчук, М.С. IGAMING-індустрія як сегмент цифрової трансформації: інноваційний, інвестиційний та регуляторний потенціал для України	185
Павлик, О.Т. Застосування концепції процесно-структурованого менеджменту в управлінні цифровими маркетинговими	188
Пархоменко, В.О. Роль штучного інтелекту в інноваційному розвитку менеджменту	190

Пахненко, Р.В. Цифрова трансформація маркетингу під впливом штучного інтелекту: інноваційні зміни поведінки споживачів та управлінські наслідки	192
Пономаренко, В.М. Управління кадровим потенціалом у контексті стратегічного розвитку	194
Проценко, К.Д. Формування екосистеми довіри в умовах Industry 5.0	196
Солосіч, О.С., Ратушна, Р.Р. Ефективність використання праці та капіталу в малому та середньому бізнесі в умовах невизначеності	198
Свердлюк, Д.С. Цінова політика підприємства та напрями її вдосконалення	200
Селіна, Є.О. Трансформація системи нефінансової мотивації персоналу на прикладі LLC VITRO	202
Сеньків, Р.Я. Проблеми та перспективи формування ефективної системи мотивації персоналу в HR-менеджменті закладів охорони здоров'я	204
Сичова, М.В. Трансформація архітектури світового ринку в умовах домінування глобальних цифрових платформ	206
Сівець, Д. Є. Методи ухвалення рішень в умовах невизначеності та ризиків бізнес-середовищ	208
Скульбуденко, О.І. Особливості фінансового моніторингу необанків в умовах цифрової трансформації	211
Степаненко, Д.К. Слабка ланка ланцюга етапів процесу менеджменту – методологічний етап	213
Ступницька, С.П. Цифрові інструменти в управлінні персоналом (HR Tech)	215
Сухотеpla, С.С. Інструменти та технології розвитку компетентнісного потенціалу персоналу аграрних підприємств в умовах цифрової трансформації агробізнесу	217
Таранцова, Т.В. Цифровий маркетинг в управлінні організаціями сфери фізичної культури і спорту	219
Терещенко, А.Ю. Адаптивне управління агрохолдингом в умовах цифрової трансформації: досвід компанії «Кернел»	221
Тимченко, Д.В. Інтеграція штучного інтелекту в систему менеджменту сучасної бізнес-організації	223
Трибусовська, Н.І. SMART-рекрутинг як новий етап розвитку сучасних HR-технологій	225
Фещенко, Д.Р. Удосконалення системи менеджменту підприємства в умовах цифрової трансформації	227
Чайка, Д.В. Трансформація бізнес-моделей підприємств в умовах цифровізації менеджменту	230
Черваньов, А.О. Детермінанти адаптації зовнішньоекономічних стратегій підприємств до викликів глобальної екосистеми електронної торгівлі	232
Чирва, О.О. Нематеріальна мотивація як елемент сучасного менеджменту в умовах цифрової трансформації та воєнних викликів	234
Чугуєв, Ю.О. Штучний інтелект як перспективний напрями покращення екологічної конкурентоспроможності економіки	236

Швець, Д.П. Цифровізація систем управління якістю: нові можливості для підвищення конкурентоспроможності бізнесу	238
Ярошук, В.О. Інвестиційні ризики: методичні підходи до оцінювання та перспективи застосування штучного інтелекту	240

СЕКЦІЯ 2

Соціальна відповідальність бізнесу та сталий розвиток

Hviniashvili, T. Social responsibility of business as a strategic resource for ensuring sustainable development of enterprises	243
Алексєєва, А.А. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу в умовах воєнного стану	245
Безгінов, А.А. Соціальна відповідальність бізнесу в контексті сталого розвитку	247
Белошицька, Х.В. Роль соціальної відповідальності у формуванні ефективної маркетингової стратегії підприємства	249
Бурковська, А.І. Когнітивна відповідність в аграрному маркетингу як основа забезпечення продовольчої безпеки країни	251
Гаврилюк, В.П. Страховий ринок в умовах глобальних ризиків і економічної невизначеності	253
Городний, П.О. Соціальна відповідальність бізнесу та сталий розвиток: українській досвід в умовах війни та євроінтеграції	255
Гребенюк, Ю.М. Інтеграція концепції сталого розвитку в корпоративні стратегії	257
Іжа, М.М. Синергія людського та сталого розвитку: шлях до гармонійного суспільства в Україні	259
Касперський, П.Г. ESG-трансформація українського бізнесу в умовах повоєнного відновлення	261
Керницька, І.С., Жмурко, І.Ю. Особливості регіонального ринку праці в умовах війни	263
Ковальчук, А.А. Циркулярна економіка: об'єктивна неминучість, сутність, цілі	265
Король, А.О. Зміна купівельної поведінки покоління Z	267
Кривенко, Б.О. Психологічний тиск та маніпуляції в управлінні: етична межа допустимого	269
Кручініна, П.В. Вплив соціально відповідального маркетингу на формування споживчої поведінки	271
Матішак, О.В. ESG-трансформація в корпоративному середовищі	273
Машталяр, О.В. Роль страхування у підтримці ESG-стратегій бізнесу	275
Олійник, О.С. Екосистемний підхід у бізнесі: стратегічні аспекти розвитку організацій	277
Пилипчук, О.А. Зелені публічні закупівлі у взаємодії зі стейкхолдерами	279

Ремета, М.М. Цифрова трансформація звітності зі сталого розвитку в умовах поствоєнної відбудови та євроінтеграції	281
Селютін, І.А. Циркулярна економіка: ключові засади для сталого розвитку	284
Семенчук, Л.В. Роль бізнесу у формуванні економічної стійкості територіальної громади (на прикладі Березнівської міської територіальної громади)	286
Цуман, М.М. Стратегії розвитку зеленого бренду: етапи та алгоритми	288

СЕКЦІЯ 3

Управління фінансами в умовах невизначеності

Bida, O. Ways of development of the insurance market in Ukraine	291
Haiduk, A. Problems of financial control over non-current assets in healthcare institutions under martial law	293
Kovbasa, V.A. Economic drivers of SME lending growth in Ukraine during the full-scale war	295
Scripcaru, C.V. Effects of monetary policy on profitability of commercial banks in the Republic of Moldova	297
Балагура, І.І. Механізм фінансового забезпечення розвитку підприємств пивоварної галузі в умовах сучасних викликів	300
Балог, А.І. Валютна безпека України в умовах воєнної економіки: сучасні виклики та напрями зміцнення	302
Біда, Б.А. Вплив невизначеності (воєнного стану) на порядок справляння митних платежів	304
Білик, К.А. Особливості та проблеми функціонування банківської системи України в умовах воєнного стану	306
Богданова, М.Є. Теоретичні засади діяльності комерційних банків на ринку капіталу	308
Борзенкова, О.Д. Результативність оцінювання ефективності оподаткування в аспекті його еластичності	311
Вайданич, Д.М. Аналіз фінансового стану та оцінка платоспроможності підприємства (на прикладі ТОВ «Прайсвотерхаускуперс»)	313
Вархоєва, В.О. Управління оборотними активами як фактор фінансової стійкості	315
Васильцева, Ю.М. Трансформація системи кредитування фізичних осіб в умовах економічної нестабільності	317
Веремієнко, В.В. Джерела фінансування розвитку підприємства залежно від стадії його життєвого циклу	319
Водяницька, О.О. Ковзне бюджетування як інструмент адаптивності підприємства в умовах воєнного стану	321
Глазунов, І.С. Трансформація споживчої поведінки в умовах кризової та фінансової нестабільності в Україні	323

Грінь, А.В. Ефективність використання матеріальних ресурсів підприємства у сучасних умовах господарювання	325
Дахно, К.Ю. Облік знищених активів та їх вплив на податкові зобов'язання підприємства	327
Солосіч, О.С., Ємельянова, Є.О. Ліквідність підприємства як стратегічний пріоритет в умовах воєнного стану	329
Ільїна, Д.І. Критерії оптимізації грошових потоків підприємств в умовах воєнного стану	331
Іщук, Л.І., Іванюк, Т.Л. Особливості європейської інтеграції та гармонізації фінансової системи України з нормами ЄС	333
Каман, А.О. Фінансова стійкість підприємств в умовах воєнного стану в Україні	335
Камінський, А.А. Логістична сегментація вкладників як інструмент управління невизначеністю депозитних ресурсів банків України	337
Карпінєць, А.О. Краудфандинг як альтернатива венчурному капіталу	339
Каряка, С.М. Ризики державного боргу України в умовах воєнної економіки та напрями їх мінімізації	341
Кахніашвілі, Є.С. Грошова система України: структура та основні елементи	343
Кириллова, Д.М. Походження грошей: від бартеру до сучасних цифрових грошей	345
Кішка, І.О. Цифрова фінансових механізмів управління підприємством в умовах стратегічної невизначеності	347
Клочков, О.С. Порівняльна характеристика переваг та недолік інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств в умовах трансформації промисловості (Індустрії 4.0–6.0)	349
Ковбель, Д.Є. Фінансова безпека підприємства: сучасні виклики та способи забезпечення	352
Коломієць, Г.О. Управління ризиками фінансової стійкості в діяльності харківської митниці	354
Колосюк, О.В. Концептуалізація кредитного менеджменту банків в умовах сучасних економічних викликів	356
Кондратюк, І.С. Управління фінансовими ресурсами міжнародних корпорацій (на прикладі «Nova Post»)	358
Коробова, Є.В. Фіскальна консолідація України на шляху до членства в ЄС	360
Коробова, Є.В. Управління фінансовими ресурсами підприємства в умовах економічної нестабільності	363
Кравець, І.О. Фінансові механізми забезпечення конкурентоспроможності регіонального малого підприємництва в умовах економічної невизначеності	365
Кресік, Д.А. Вплив глобальної кризи на фінансову систему України	367
Кульбаба, В.В. Особливості оцінювання ризиків та оформлення страхових угод українськими страховими компаніями	369
Лобас, М.О., Матюхіна, Р.С. Стратегічні орієнтири розвитку страхового ринку України в умовах глобальних викликів	371

Лось, Д.В. Особливості планування видатків бюджетів в умовах воєнного стану	373
Макаренко, Д.С. Контролінг фінансових ризиків в умовах невизначеності	377
Мамедов, М.С. Антикризове управління фінансовими ресурсами підприємства в сучасних умовах	379
Маслій, В.В. Канали впливу прямих іноземних інвестицій на фінансову систему країни-реципієнта: теоретичний аспект	381
Маслов, Р.М. Страховий ринок України: сучасні тенденції та перспективи розвитку	383
Маслова, О.О. Аналіз фінансової звітності страхової компанії	385
Ментух, Ю.Р. Проєктне фінансування як інструмент інвестиційного розвитку економіки України	387
Мочульська, А.-І.М. Оцінка кризового стану підприємства із застосуванням фінансової аналітики та прогнозування банкрутства	389
Мунтян, Д.І. Цифровізація фінансового сектору: розвиток банківських технологій та Fintech-рішень	391
Мурина, С.П. Антикризове управління підприємницькою діяльністю в умовах воєнного стану	393
Набієв, М.Е.О. Роль технічних засобів митного контролю у забезпеченні достовірності декларування	395
Назарина, Д.С. Рейтингова оцінка фінансової стійкості соціальних підприємств на основі публічної звітності	397
Настенко, Т.В. Страхування воєнних ризиків: міжнародний досвід та перспективи для України	399
Невмержицька, Ю.А. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «Нестле Україна»)	401
Оберемко, К.О. Потенціал внутрішнього боргового ринку у зміцненні бюджетної стійкості України	403
Олексащенко, Я.С. Управління прибутком підприємств у сучасних умовах	405
Ординський, В.А. Інституційні та цифрові чинники підтримання ефективності фінансових ринків	407
Орешко, А.Ф. Оптимізація податкового навантаження підприємства	410
Пальоха П.А. Взаємодія державних та банківських інформаційних ресурсів у системі фінансового моніторингу ФОП	412
Пилипенко, С.М. Валютна інтеграція України в умовах фінансової глобалізації: реалії та перспективи	414
Пушак, Я., Михавко, С., Дутко, В. Ефективність управління збутовою діяльністю як складова фінансової безпеки підприємства	416
Савчук, А.О. Фінансова стійкість підприємств в умовах воєнної невизначеності	418
Серіков, В.Ю. Державне регулювання страхового ринку України: нормативна база та механізми контролю	420
Серіков, В.Ю. Фінансова стійкість та її забезпечення на підприємствах у сфері аудиту і консалтингу	422

Сміла, В.Д. Операції банку щодо формування власного капіталу	424
Степанюк, В.О. Вплив воєнного стану на курсову політику держави та стабільність національної валюти України	426
Туревич, Д.В. Валютний та кредитний ризики євrorинку: виміри, взаємозв'язок та інструменти управління	428
Чудак, А.А. Стратегічні пріоритети забезпечення фінансової стійкості комерційного банку в умовах невизначеності	430
Шуплат, О.М. Інвестиційні портфелі для сталого розвитку: інструменти протидії фінансовій невизначеності	432
Ярова, Є.Ю. Фінансове планування підприємства в умовах воєнного стану: виклики та адаптаційні механізми	434

СЕКЦІЯ 4

Публічне управління: адаптація до сучасних викликів

Humeniuk, M.V. Modern tools for European state aid control	437
Андрусова, Н.Ф. Управління цифровим аудитом закупівель за стандартами НАТО в ЄС та Україні	439
Бевз, Т.В. Роль інформаційних систем у процесі прийняття управлінських рішень	442
Бойко, А.М. Інноваційні зміни у системі публічного управління як підґрунтя формування інструментів громадського впливу	445
Бойцун, Х.Ю. Використання штучного інтелекту в плануванні розвитку територіальних громад	447
Бондар, А.О. Цифрова трансформація соціокультурного простору	449
Бринзей, Н.В. Цифрова трансформація як складова модернізації системи публічного управління	451
Варшавська, Я.В. Міграційні процеси в Україні: вплив війни	453
Василишина, С.Р. Шляхи стимулювання продуктивності праці на підприємстві	455
Васьків, С.В. Електронна комунікація органів публічної влади як інструмент інноваційного розвитку публічного управління в Україні	457
Вечера, І.В. Впровадження інноваційних підходів до контролю в умовах цифровізації публічного управління	459
Висоцька, І.В., Тимошенко, О.О. Публічний розвиток у контексті інноваційних змін	461
Власів, Г.О., Хребтань, З.С. Управління ризиками інвестиційних проєктів	463
Волощук, Ю.О. Специфіка та активізація взаємодії суб'єктів публічно-приватного партнерства в інфраструктурних проєктах агломераційних центрів	464
Жирна, О.А. Аудит публічних закупівель	466

Застріжна, А.Р. Нормативно правове забезпечення комунікативної діяльності органів публічної влади	469
Згура, Я.А. Роль корпоративної дипломатії в умовах розвитку глобалізаційних процесів	471
Ілечко, С.П. Цифровізація як ліки проти корупції	474
Іщенко, С.М. Цифровий маркетинг держави як інструмент формування довіри громадян	475
Коваленко, Л.В. Роль громадських об'єднань у забезпеченні соціального розвитку громад в умовах глобальних викликів	477
Крамар, А.Р. Проблемність та виклики становлення керівників у публічному управлінні за полікризової реальності	479
Крижова, О.А. Інструменти реалізації державної політики реабілітації військовослужбовців із посттравматичним стресовим розладом в Україні	481
Курилюк, Ю.Л. Штучний інтелект у публічному управлінні: сучасні виклики та перспективи впровадження	484
Линник, В.В. Оптимізація управлінських процесів через впровадження інноваційних моделей у публічному секторі України	486
Малиш, В.Р. Публічні послуги на місцевому рівні: аналіз якості та доступності	488
Маселко, В.М. Трансформація публічного врядування в умовах сучасних криз: роль молоді та молодіжних організацій	491
Михалевич, О.Ю. Антикризове управління підприємством за воєнного стану: системна взаємодія влади та суспільства	493
Нестор, О.Ю. Публічні інвестиції в Україні: предмет та принципи управління	495
Никоньонко, А.В. Інноваційні підходи до управління будівництвом спортивної інфраструктури в Україні	497
Новосад, Р.В. Публічно-управлінський механізм надання електронних послуг в Україні в умовах глобалізаційних викликів та цифрових інновацій	499
Онищенко, Д.С. Інноваційні підходи до управління людськими ресурсами в системі публічної влади України	501
Петрова, Я.С. Національна економіка України в умовах глобалізації	503
Плюшко, Р.І. Публічне управління кадровим забезпеченням закладів охорони здоров'я з надання реабілітаційної допомоги	505
Поркуян, М.О. Використання штучного інтелекту в публічному управлінні: перспективи та ризики	507
Пренко, Ю.О. Інноваційні PR-технології у системі публічного управління інвестиційними процесами	509
Радіонов, В.С. Відходи виробництва та споживання: управління на рівні суб'єкту	511
Романишин, Ю.Р. Кризове лідерство в державному та бізнес-управлінні: уроки для публічного управління	513
Руденко, А.О. Стратегіологія управління проєктами в діловому адмініструванні: мирний та воєнний періоди	515

Руденко, А.О. Роль державної політики у формуванні самостійності населення України	517
Рябенька, Л.Д. Удосконалення управління розвитком персоналу підприємства у воєнний період	519
Рябець, К.А. Державна політика мінімізації корупційних ризиків під час прийняття управлінських рішень в органах влади	521
Синиця, С.В. Прозорість ринку нерухомості як умова інтеграції України до європейського економічного простору	523
Соловійова, Д.В. Розробка поведінково-орієнтованої моделі підтримки прийняття рішень у системах публічного розподілу ресурсів	525
Уткін, М.Є. Роль глобальних ініціатив у трансформації державного управління	527
Хорольський, М.В. Штучний інтелект у скорингових моделях банків	529
Чебан, Е. О. Державне регулювання розвитку підприємництва в Україні: кризові виклики та превентивні рішення	531
Чернєва, А.Є. Цифровізація управління установами ПЗФ як інструмент реалізації державної екологічної політики (на прикладі НПП «Прип'ять-Стохід»)	533
Шевлякова, Ю.А. Перспективи вдосконалення державного управління земельними ресурсами	535
Шишкін М.О. Європейський досвід регулювання ринку віртуальних активів та перспективи його впровадження в Україні	537

СЕКЦІЯ 5

Міжнародна діяльність та проекти: нові вектори розвитку та співпраці

Baibara, M.D. Glocalization strategies in international marketing: adapting the McDonald's brand to local markets	541
Hruba, O.T. European practice of financing sustainable development of regions through grants	543
Stryzhak, O. Problems of Ukraine's joining the European Union in the context of the Russian-Ukrainian war	545
Vinska, O.Y. EU support for Ukraine: gender dimension of Ukraine facility	547
Асауленко, С.С. Перспективи розвитку зовнішньої торгівлі України з країнами ЄС	549
Вареник, С.С. Парадокс моделі резильєнтної інтеграції фінансової системи України в умовах воєнних викликів	551
Вітвіцька, А.В. Цифрова дипломатія як інструмент міжнародного співробітництва: нові виклики та можливості для бізнес-партнерства	553
Гарькава, А.О. Ризики та бар'єри для міжнародного бізнесу в процесі відбудови України	555

Голокоз, М.А. Поведінка споживачів у глобальному цифровому середовищі	557
Дев'яткін, О.С. Цифрові технології у сфері торговельних переговорів	559
Комаровський, І.В. Залучення міжнародних грантів: перспективи та обмеження для України	561
Митрофанова, С.А. Стратегія залучення міжнародної технічної допомоги в Україні	564
Онищук, В.В. Роль міжнародних проєктів у відновленні економіки	567
Осипова, С.О. Трансформація функціонально-емоційної орієнтації галузі як інструмент розробки стратегії блакитного океану	569
Петришин, Н.Я., Тодощук, А.В., Новоження, В.В. Релокація бізнесу та стратегічні зміни інвестиційних потоків під впливом війни в Україні	572
Слюсарчук, В.О. Стратегічна диференціація продукції як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках	574
Тодощук, А.В., Петришин, Н.Я., Ковальчук, О.Р. Війна як каталізатор змін у міжнародному бізнесі: від ланцюгів постачання до інновацій	576
Троян, І.В. Комерційна дипломатія як інструмент формування лояльності на ринках Африки на прикладі ініціативи «Grain from Ukraine»	578
Чекарєв, М.В. Платформа JUPITER як інструмент міжнародного економічного співробітництва між Україною та Японією: проблеми та перспективи розвитку платформи	580
Штефан, А.-В.В. Розвиток міжнародної співпраці у сфері вищої освіти на прикладі Національного університету «Львівська політехніка»	582
Юзьків, Д.В. Децентралізація та муніципальне управління: порівняльний аналіз моделей Польщі та України	584
Юхта, Р.В. Комунікативна стратегія виходу на міжнародні ринки	586
Ясінська, Ю.А. Модель міжнародної експансії STARLINK в Україні в умовах війни	589

ПРИВІТАННЯ



Шановні учасники конференції!

Дорогі студенти, аспіранти, молоді вчені, науковці, викладачі, гості!

Щиро вітаю вас із відкриттям I Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент, фінанси і бізнес-технології: глобальні тренди та інновації».

Сьогодні ми зібралися разом, щоб обговорити надзвичайно актуальні питання розвитку сучасного менеджменту, фінансових систем і бізнес-технологій в умовах глобальних трансформацій, цифровізації та швидких змін світової економіки. Наша конференція є важливим майданчиком для професійного діалогу, обміну науковими ідеями, практичним досвідом та формування нових партнерств між освітою, наукою і бізнесом.

Особливо цінним є те, що ця подія об'єднала учасників із різних регіонів України та зарубіжних країн. Така міжнародна співпраця відкриває нові можливості для спільних досліджень, реалізації інноваційних проєктів і розвитку академічної мобільності.

Сьогодні світ стоїть перед новими викликами — економічними, технологічними, соціальними та безпековими. У цих умовах саме наука, інновації та ефективне управління стають ключовими чинниками сталого розвитку суспільства. Переконалися, що результати нашої конференції сприятимуть пошуку сучасних рішень, формуванню нових підходів до управління, розвитку фінансових інструментів та впровадженню передових бізнес-технологій.

Для нашого інституту велика честь бути організатором такого представницького міжнародного наукового заходу. Ми прагнемо створювати простір для відкритого діалогу, підтримки молодих науковців, розвитку міждисциплінарних досліджень та зміцнення міжнародної співпраці.

Висловлюю щирі вдячності усім учасникам, партнерам, організаційному комітету та нашим міжнародним колегам за підтримку, активну участь і зацікавленість у розвитку науки та освіти.

Бажаю всім плідної роботи, змістовних дискусій, нових професійних контактів, творчого натхнення та успішної реалізації спільних наукових ініціатив.

Дякую за увагу!

Слава Україні! Слава ЗСУ! Крокуємо до перемоги!

Директор Навчально-наукового інституту

публічної служби та управління

Національного університету «Одеська політехніка»,

професор, доктор політичних наук,

Заслужений працівник освіти України

Микола ІЖА

СЕКЦІЯ 1

СУЧАСНА ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТУ В ІННОВАЦІЯХ, ІНВЕСТИЦІЯХ ТА ЦИФРОВІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Barchuk Iryna MS program student American University Kyiv
 Supervisor: Galushko Olena Senior Lecturer Ukrainian State University of Science and Technologies

THE ROLE OF CORPORATE VENTURE CAPITAL IN ENHANCEMENT OF INTERNAL ENTREPRENEURSHIP

Corporate venture capital (CVC) is a minority investment by large companies directly in external startups. Modern CVC programs pursue a variety of strategic goals: access to early-stage breakthrough technologies, developing relationships with new ecosystem participants, exploring adjacent innovation areas, and building organizational learning capacity through exposure to entrepreneurial methods and AI capabilities (Dushnitsky, 2006).

An industry analysis conducted by Arthur D. Little in 2025 documented the rise of corporate venture capital (CVC) as a "transformational tool," noting that global CVC deal participation grew at approximately 12% per year, from \$11 billion in 2013 to \$55 billion in 2023 [the ADL report cites a compound annual growth rate of approximately 12%; mathematically, an increase from \$11 billion to \$55 billion over 10 years yields a compound annual growth rate of approximately 17.5%. [Clarification: The 12% figure may refer to the number of transactions, not their value. The data are reproduced as presented.] (Lasku et al., 2025).

Despite the growing strategic importance of corporate venture capital (CVC), a significant gap remains: the mechanisms by which CVC investment activities translate into internal entrepreneurial outcomes within the investing organization remain poorly theoretically grounded and understudied empirically. The majority of CVC research focuses on the performance of portfolio startups (Dushnitsky, 2006; Schröder, 2021), financial returns (Strebulaev & Wang, 2024), or access to external knowledge (Dushnitsky & Shaver, 2009). What happens inside the investing organization—how CVC activities shape the entrepreneurial behavior, initiatives, and innovative performance of the firm's own employees—has received relatively little systematic attention.

Field data from the Ukrainian technology ecosystem provided initial insights into the significant differences between CVC programs in the degree to which they generate internal entrepreneurial outcomes, and that these differences are not explained solely by the size of the investment. The conditions, pathways, barriers, and success indicators that determine the transformation of CVC investment activities into intrapreneurship results require further research.

Research shows that CVC investment influences the development and success of intra-corporate entrepreneurial initiatives through a configurational mechanism rather than a linear input-output relationship. Intra-corporate results are most likely when four interdependent components are aligned: organizational archetype, the transmission path, the enabling triad (access-incentives-autonomy), and governance structures. Companies achieve higher intrapreneurship results when they view CVC as a strategic system of competencies (competency acquisition + internal

implementation + scalable management) rather than as a standalone investment function.

Corporate venture capital (CVC) makes a more pronounced contribution to the formation and scaling of intra-corporate entrepreneurial initiatives when an internal architecture (environment conducive to development, integration mechanisms, and management/performance measurement beyond ROI) is purposefully created.

In cases with formal mechanisms for integrating the CVC into internal structures (e.g. structured procedures for joint innovation, knowledge transfer through competence centers/studios, pilot projects), intra-corporate entrepreneurial initiatives are generated more often than in cases where the CVC functions as an independent investment function.

Organizations that use management and success measurement that go beyond financial ROI (e.g., target budgets, legal structuring, and non-financial metrics such as acquisition and implementation of capabilities) report more sustainable results in scaling intrapreneurship compared to organizations focused solely on ROI.

Conclusion. Corporate venture capital does not automatically catalyze intrapreneurship; it only becomes so when organizations intentionally develop and negotiate the terms of transfer, provision, management, and measurement that enable external innovation to take root within the company. Legal and governance mechanisms, such as equity allocations, stock allocations, intellectual property transfers, decision-making milestones, and target budgets, are critical to maintaining intrapreneurial momentum.

References:

1. Dushnitsky, G. (2006). Corporate venture capital: Past evidence and future directions. In M. Casson, B. Yeung, A. Basu, & N. Wadeson (Eds.), *The Oxford handbook of entrepreneurship* (pp. 387–431). Oxford University Press.
2. Dushnitsky, G., & Shaver, J. M. (2009). Limitations to interorganizational knowledge acquisition: The paradox of corporate venture capital. *Strategic Management Journal*, 30(10), 1045–1064. <https://doi.org/10.1002/smj.781>.
3. Lasku, A., Arora, N., Sinha, A., & Shah, R. (2025). Unleashing the power of corporate venture capital: Transforming traditional businesses through external innovation and disruptive strategies. Arthur D. Little. URL : <https://www.adlittle.com/en/insights/viewpoints/unleashing-power-corporate-venture-capital>.
4. Schröder, A. G. W. (2021). The founder's investor choice: Entrepreneurial decision-making in light of the IVC–CVC trade-off. Springer Gabler.
5. Strebulaev, I. A., & Wang, A. (2024). Steer clear of corporate venture capital pitfalls. MIT Sloan Management Review. URL : <https://sloanreview.mit.edu/article/steer-clear-of-corporate-venture-capital-pitfalls/>

Bila Yuliya, Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Accounting and Taxation. Western Ukrainian National University,

PRECISION AGRICULTURE TECHNOLOGIES IN THE DIGITAL TRANSFORMATION OF ACCOUNTING DOCUMENTATION

The accounting process at an enterprise technologically begins with the identification, measurement, and registration of information in order to generate data on the economic condition of a business entity. Monitoring enterprise activities is carried out through documentation, which is considered a primary methodological tool in accounting. A document serves as evidence of the execution of a business transaction and forms the basis for recording entries in accounting accounts, which confirms the necessity of obtaining reliable information at the initial stage of primary registration.

Modern scholarly research confirms the relevance of implementing electronic document management systems in the activities of enterprises of all forms of ownership. M. Bolduiev, O. Bolduieva, and O. Lyshchenko substantiated the necessity of applying electronic document management methods in the activities of modern enterprises and identified the advantages of their use for management personnel [1]. V. Muravskyi described the transformation of documentation under the influence of computer and communication technologies as follows: “Full automation of primary accounting using technological measurement sensors ensures documentation of business transactions exclusively in electronic form” [2]. Thus, specialized technical measuring devices make it possible to obtain data that are subsequently reflected in accounting documents. The information recorded in accounting accounts therefore has not only documentary confirmation but also technically measured indicators.

Regarding the implementation of precision agriculture technologies into the accounting system of enterprises, D. Minaiev and Yu. Radyletsykyi identify the following areas: “formation of an integrated information environment; collection of primary data; identification of production costs; planning of agricultural production cost; communication with internal and external stakeholders; automated continuous monitoring; participation in the development and adoption of management decision-making projects” [3]. We agree with the researchers that the described approaches to the application of precision agriculture technologies in accounting are highly relevant [4-5]. In our opinion, the main directions for integrating precision agriculture technologies with electronic documentation of accounting operations related to bioenergy assets at agricultural enterprises include the following:

1. Documentation of payroll accounting operations and expenses related to depreciation and repair of agricultural machinery. GPS sensors determine the exact number of hours that agricultural machinery operates in the field. Provided that these data are automatically integrated into accounting systems, such information becomes the basis for calculating hourly wages for production workers and determining depreciation using the units-of-production method.

2. Documentation of material cost accounting operations. The performance of sowing and spraying operations supported by precision agriculture technologies (variable-rate application of fertilizers and plant protection products, no-till and strip-

till technologies, variable-rate seeding, selective implementation of technological operations, determination of technological operation depth, and monitoring of planting density) makes it possible to calculate consumption volumes of fuel, seeds, fertilizers, and other production materials.

3. Documentation of accounting operations related to the output of energy crops. Harvesting using machinery equipped with modern precision agriculture technologies enables the determination of the quantity of agricultural products subject to recognition in accounting records by fields, machinery units, production workers, and other analytical dimensions.

Precision agriculture technologies make it possible to achieve the following key results: optimization and minimization of material costs; improvement of the quality and yield of agricultural production; reduction of the negative environmental impact of agricultural activities; improvement of soil productivity; risk management enhancement; simplification of accounting processes.

The results of the conducted analysis allow us to conclude that the integration of precision agriculture technologies with automated accounting software enables the creation of accounting documents with minimal employee involvement and ensures confirmation of accounting data through accurate technical measurements.

References:

1. Болдуєв, М. В., Болдуєва, О. В., Лищенко, О. Г. Макроекономічні складові системи електронного документообігу в контексті інституційного забезпечення автоматизованого обліку бізнес-процесів в Україні. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. № 1. С. 147-157.

2. Муравський В. В. Організаційні аспекти делегування обліково-контрольних повноважень з використанням інформаційно-комунікаційних технологій. *Бізнес Інформ*. № 11. 2013. С. 128-132.

3. Мінаєв Д., Радилецький Ю. Концепція управління агродіяльністю «точне землеробство» та значення геоінформаційних технологій в обліку і контролі. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2023. №65. С. 49-68. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2023.65.0.6505>

4. Bila Yu. Bioenergy Assets as an Innovative Accounting Object: Definition and Recognition Criteria. *Oblik i finansi*. 2023. pp. 5-10. [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2023-4\(102\)-5-10](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2023-4(102)-5-10)

5. Задорожний З.-М. В., Крупка Я. Д., Омецінська І. Я. Концепція розвитку бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту в Україні : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2015. 320 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/5793/1/Kontseptsia_rorvytku_buhgalterskogo_obliku-2015.pdf

Chychotka V.V.,

PhD student, Oles Honchar Dnipro National University

Supervisor: Candidate of Economic Sciences, Associate Professor Pavlov R.A.

MECHANISM FOR IMPLEMENTING THE ENTERPRISE'S STRATEGY BASED ON THE TRANSFORMATION OF ITS POTENTIAL

Modern operating conditions of enterprises are characterized by a high level of uncertainty, the dynamism of the external environment and the growing influence of crisis factors. In such conditions, strategic management is of key importance for ensuring stability, competitiveness and long-term development of business entities. At the same time, traditional approaches to the formation and implementation of the strategy are gradually losing effectiveness, which determines the need to adapt them to new challenges.

Of particular importance is the transformation of the potential of the enterprise as the basis for the formation and implementation of its strategy. The potential of an enterprise should be viewed as a set of interrelated resources, capabilities and competencies that determine its ability to achieve strategic goals [1]. In modern conditions, it is the transformation of potential that becomes the key factor in the effective implementation of the strategy.

The relevance of the study of the mechanism for implementing the company's strategy based on the transformation of its potential is due to a number of factors. First, Ukrainian enterprises operate under martial law, which is accompanied by significant economic losses, disruption of logistics chains, reduced sales markets and increased costs. This requires a revision of strategic approaches to management and the search for new sources of development. Secondly, there is an aggravation of the personnel crisis, which is manifested in a shortage of qualified workers, labor migration and a change in staff motivational guidelines. This significantly affects the personnel potential of enterprises and requires its transformation in accordance with the new conditions. Thirdly, the energy crisis and instability of energy supply force enterprises to reconsider approaches to the use of resource potential, introduce energy-efficient technologies and diversify energy sources.

In addition, the digitalization of the economy, globalization processes and increased competition require a high level of flexibility, innovation and ability to quickly adapt from enterprises. All this makes it necessary to form an effective mechanism for implementing the strategy based on the transformation of the enterprise's potential.

So, the implementation of the enterprise strategy in modern conditions should be based on a systematic approach to the transformation of its potential, covering resource, personnel, innovative, financial and organizational components. One of the key features is the need for adaptability of the strategy. Enterprises must respond quickly to changes in the external environment, which provides for the flexibility of strategic planning and the ability to quickly adjust strategic goals and tools to achieve them.

The transformation of resource potential involves the optimization of the use of

material, energy, financial resources and other types of resources. In the context of the energy crisis, the introduction of energy-efficient technologies, the use of alternative energy sources and the reduction of energy intensity of production are of particular importance. It is also important to revise logistics strategies to take into account changes in transport infrastructure and supply markets.

The personnel potential of enterprises is undergoing significant changes under the influence of modern challenges. In the face of a shortage of labor, enterprises are forced to introduce new approaches to personnel management, in particular, the development of remote forms of employment, investing in advanced training of employees, and the formation of a corporate culture focused on sustainability and innovation.

Innovation potential is becoming one of the determining factors for the successful implementation of the strategy. Businesses that actively innovate are better positioned to adapt to change and deliver competitive advantage. This applies to both technological innovation and management solutions. In addition, in modern conditions, it is important to ensure financial stability, diversify sources of financing, and effectively manage costs and risks. Businesses should actively use financial planning and control tools.

The ability of the enterprise to implement strategic changes determines the organizational potential, including the improvement of the organizational structure, the introduction of modern management methods, the development of a communication and decision-making system. In wartime conditions, an important feature is also an increase in the level of risk management. Businesses should consider various risks, including operational, financial, human resources and security, and develop mechanisms to minimize them. Thus, the mechanism for implementing an enterprise strategy in the context of potential transformation should be comprehensive, flexible and focused on the long term.

Therefore, effective implementation of the company's strategy in modern conditions is impossible without a systemic transformation of its potential. It is the potential of the enterprise that determines its ability to adapt, develop and achieve strategic goals. It was determined that the key areas of potential transformation are the optimization of resource provision, the development of human resources, the intensification of innovation, the strengthening of financial stability and the improvement of organizational management mechanisms. It is justified that the mechanism for implementing the enterprise strategy should include tools for strategic planning, monitoring, control and adaptation, as well as take into account the specifics of the functioning of enterprises in conditions of martial law, economic instability and crisis phenomena.

References:

1. Oriekhova, A. I. (2018). Economic potential of the enterprise: Essential characteristics and structuring. *Economy and Society*, 17. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-45>

Dudka I. S.

Student at State University of Trade and Economics

Supervisor: PhD, Associate Professor Larysa Sarkisian

STRATEGIC MANAGEMENT OF DIGITAL BUSINESS TECHNOLOGIES: FINANCIAL OUTCOMES AND GLOBAL COMPETITIVENESS THROUGH CUSTOMER PERSONALIZATION

In the contemporary landscape of globalized markets, digital business technologies have become critical instruments for corporate management. Among these technologies, the strategic optimization of the digital customer experience (DCX) across international platforms serves as a primary driver of financial performance and global competitive advantage. While traditional CX covers all consumer interactions, modern management increasingly focuses on the digital dimension including websites, automated services, and mobile applications as a core component of global business strategy.

While the strategic significance of DCX is well-established, its primary value for international management lies in the ability to convert digital engagement into measurable economic outcomes. Consequently, the systematic management of digital interactions no longer serves as a purely qualitative objective but instead yields quantifiable financial and operational returns. Based on a 2024 Deloitte analysis of American manufacturing executives, strategic digital enhancements profoundly impacted corporate performance [1]. Specifically, 70% of organizations achieved enhanced client loyalty. From a financial management perspective, 49% reported revenue growth, and 45% secured expanded profit margins. Additionally, operational efficiency improved, with 47% noting cost-effective problem resolution, while strategic gains included enhanced cross-selling (34%) and accelerated market penetration for new products (28%) [1].

In international digital commerce, transaction speed and seamless navigation frequently outweigh pricing strategies. Management teams must address operational bottlenecks such as complex checkouts, early-stage hesitation, or unexpected fees that lead to high abandonment rates. Streamlining these digital touchpoints ensures operational efficiency and strengthens global market positioning. Beyond speed, maintaining consistent corporate messaging across all digital channels is crucial for international brand equity. Global consumers demand transparent information, and poor communication risks alienating diverse consumer bases. Furthermore, strategic management must prioritize inclusive digital design to ensure accessibility across varying demographics and digital literacy levels, thereby expanding international market penetration.

The integration of artificial intelligence represents a major shift in business technologies. Automated systems, such as predictive analytics and virtual assistants, optimize resource allocation and provide instant global support. However, international managers must balance this automation to prevent customer alienation. Notably, a 2023 Ipsos survey highlights that 88% of consumers globally still prefer human support over

fully automated responses in complex scenarios, indicating the need for hybrid management strategies [2].

Data security and personalization are central to international business strategy. With only 51% of global buyers trusting corporations with their data, transparent privacy management is a financial imperative. At the same time, customized digital offerings heavily influence consumer behavior, with 80% of buyers showing a higher propensity to purchase when engaged through personalized business technologies [4, p. 37].

The financial magnitude of this sector is reflected in global corporate investments. Data from Dash Network and Statista indicates that global revenue for customer experience personalization software and services demonstrates a continuous upward trajectory, rising from \$9.01 billion in 2023 to \$9.8 billion in 2024, and reaching \$10.66 billion in 2025. This expansion of \$1.65 billion across the three-year period confirms that international enterprises view digital personalization as a heavily funded, long-term operational priority. Furthermore, this momentum is projected to culminate in a peak of \$11.6 billion by the end of 2026 [3].

To conclude, securing a competitive advantage in international markets necessitates the strategic management of digital business technologies. While personalized DCX drives revenue and financial stability, excessive data harvesting can trigger privacy fatigue and undermine trust. Global business leaders must harmonize AI-driven operational efficiency with accessible human support, secure data practices, and frictionless digital interfaces. Continuous evaluation of these technological investments will ensure sustained financial performance and international competitiveness.

References:

1. Ma, Y. Benefits U.S. manufacturing companies gained by improving customer experience 2024. *Statista*. 2025. URL: <https://www.statista.com/statistics/1608195/benefits-us-manufacturing-companies-gained-by-improving-customer-experience/>
2. Markovitch, D. G., Stough, R. A., & Huang, D. Consumer reactions to chatbot versus human service: An investigation in the role of outcome valence and perceived empathy. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2024. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969698924001437>
3. Navarro, J. G. CX personalization & optimization revenue worldwide 2020-2026. *Statista*. 2025. URL: <https://www.statista.com/statistics/1333448/cx-personalization-optimization-revenue-worldwide/>
4. Twilio Segment. *The state of personalization report 2023*. Twilio. 2023. URL: <https://cdn.ciptex.com/website/State-of-Personalization-Report-Twilio-Segment-2023-1.pdf>

Gerasymenko D.O.

PhD Student Private Higher Educational Institution "European University"

Supervisor: D.Sc. in Economics, Associate Professor Kotvytska N. M.

FORCED REENGINEERING: A UKRAINIAN MODEL OF HEALTHCARE RESILIENCE FOR EUROPE

While Europe models pandemic and climate risk scenarios, Ukraine has been functioning since 2022 in a reality for which no other country on the continent possesses a managerial protocol: a healthcare system under the conditions of full-scale war. This is not a hypothetical stress test. These are operating rooms in bomb shelters, surgical interventions performed under autonomous power from generators, and telemedicine consultations as the only available format in frontline areas. As of January 1, 2026, the damage or destruction of 2,551 objects within 817 healthcare facilities has been confirmed, with 327 of these objects completely destroyed [1]. Yet, the system continues to operate. This requires an explanation.

The answer lies not in heroism alone-though it is present-but in the managerial transformation provoked by the war. The public and private healthcare sectors have traversed this path in parallel, but at different speeds and with different results. State institutions adapted through a vertical hierarchy-centralized decisions, government procurement of generators and solar panels, and standardized evacuation protocols. Private facilities adapted through entrepreneurial instinct: a clinic owner did not wait for instructions from above to move an operating room to a basement or install a solar power station on the roof. The fear of losing the business proved to be a faster manager than any regulatory mechanism. Both paths led to results-but the private sector navigated this path more radically and remained competitive.

A separate and critically underestimated challenge was the human capital crisis. Doctors, nurses, and paramedics-some volunteered for the front, while others were mobilized. Since the beginning of the full-scale invasion, the WHO has documented over 2,900 attacks on the healthcare system, resulting in the deaths of at least 239 medical workers and patients [2]. The medical system was simultaneously losing personnel and receiving an avalanche of wounded. The private sector responded unconventionally: through the redistribution of functions among staff, accelerated training, the involvement of volunteers and international specialists, and remote support for complex cases via telemedicine. This is not just crisis management-it is the reengineering of the human capital model in real-time.

From the perspective of Business Process Reengineering (BPR) theory, a phenomenon has occurred that is practically undescribed in modern management literature: forced reengineering under exogenous shock. Classical BPR envisions a planned "clean slate" transformation [3]. The Ukrainian model, however, was formed under the threat of physical destruction-in real-time, with no margin for error. Behavioral economics explains the mechanism: an exogenous shock eliminates the primary barrier to any transformation-cognitive resistance to change-as the cost of inaction suddenly becomes higher than the cost of risk. This is why a reengineering process that would take years in peacetime occurred in mere months.

Empirical analysis of medical institutions' activities allows us to identify innovative solutions that have shaped a new operational reality: the deployment of operating and intensive care units in underground premises and bomb shelters; the implementation of autonomous power systems-diesel generators, solar panels, and battery stations-as a standard rather than an exception; telemedicine as a primary, rather than a secondary, service channel; the decentralization of clinical and managerial decisions to the unit level; the reengineering of the staffing model under human capital deficits; and the diversification of funding through international donor programs and insurance mechanisms. Collectively, these solutions form the BPR-Resilience Model-a reproducible framework for transforming a medical institution under conditions of exogenous shock.

For Europe, this model possesses significance that extends beyond academic interest. No EU country has operational protocols for functioning medical facilities amidst infrastructure destruction and simultaneous loss of human capital-neither in the private nor the public sectors. In contrast, Ukraine already possesses documented experience, tested not in simulation, but in the conditions of real war. This is a managerial asset gained at an immense price-and it is available for study and adaptation now. The question of healthcare system resilience is a matter of national security that has yet to receive a managerial answer at the institutional level in any EU country.

Ukraine's healthcare reengineering represents a structural shift toward institutional immunity. This transformation serves as a global paradigm where extreme volatility catalyzes irreversible efficiency and operational agility. The BPR-Resilience Model developed here transcends traditional emergency protocols, offering a decentralized framework that maintains medical continuity despite infrastructure collapse and personnel deficits. It effectively transforms a "fragile" medical system into an "antifragile" organizational ecosystem.

The Ukrainian experience provides critical empirical proof for the theory of "forced reengineering." An exogenous shock eliminates cognitive resistance, enabling rapid systemic innovations that usually take decades. Consequently, the future of healthcare management lies in transitioning from rigid hierarchies to resilient, fluid networks. The BPR-Resilience Model is presented not as a localized case study, but as a universal roadmap for "engineered survival" in an era of permanent uncertainty.

References:

1. Ministry of Health of Ukraine. MOH: Restoration of medical facilities damaged during the war continues. Official website of the Cabinet of Ministers of Ukraine. 2025. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/moz-tryvaie-vidnovlennia-medychnykh-zakladiv-poshkodzhenykh-pid-chas-viiny>.
2. World Health Organization. Head of WHO Ukraine Office: attacks on healthcare in Ukraine increased by 20% in 2025. Interfax-Ukraine. 2026. URL: <https://interfax.com.ua/news/interview/1157605.html>.
3. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York : HarperBusiness, 1993. 223 p.

Mekheda Anastasiia

student of State University of Trade and Economics

Supervisor: Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of World Economics Sarkisyan Larysa

DIGITALIZATION OF PERSONNEL RECRUITMENT AND RETENTION TOOLS: A MARKETING APPROACH IN HR MANAGEMENT

By 2026, the global labor market has finally transformed from an “employer’s market” to a “talent market,” where human capital is the main financial and intellectual asset of an enterprise. According to the Deloitte (2026) Global Human Capital Trends report, more than 70% of companies around the world face a critical skills shortage and aggressive competition for narrowly focused specialists. This situation is significantly complicated not only by global migration processes, but also by the rapid reduction in the life cycle of professional competencies: today, the relevance of most hard skills remains less than five years [1]. In Ukraine, this challenge is particularly acute due to the unprecedented personnel shortage caused by demographic changes, which forces strategic management to implement highly effective business technologies to attract personnel, focusing on minimizing financial losses from idle vacant positions [2].

The close convergence of marketing and HR management is due to a fundamental change in the paradigm of interaction: the modern candidate has ceased to be a passive subject of search, but instead acts as a demanding consumer of work experience and corporate values. Digital transformation in this area is based on the adaptation of proven marketing tools that allow you to structure the recruitment process as a managed “sales funnel” with clearly defined economic performance indicators (KPI). A key element of such a strategy is Candidate Journey Mapping (CJM), which involves detailed visualization and analysis of all touchpoints - from the first viewing of the ad to the successful completion of the probationary period. Mercer research (2026) confirms that the implementation of CJM allows you to identify critical “bottlenecks” in the recruitment funnel, due to which the business loses up to 30% of potential talents [3]. From a financial point of view, eliminating these barriers allows you to significantly optimize the Cost per Hire indicator, which directly affects the overall return on investment in personnel development (ROI).

An important vector of business technology development in 2026 is the use of digital marketing methods to form a recognizable employer brand. The use of complex social media algorithms, programmatic advertising and deep SEO optimization of career portals allows companies to effectively communicate with an audience of “passive” candidates who are not actively searching, but are open to attractive offers. According to statistics, such a targeted approach increases the quality of the incoming flow of resumes by 12-15% due to precise segmentation of the audience by professional interests and behavioral factors. Artificial intelligence (AI) plays a special role in this process: the integration of AI assistants for intelligent screening and the deployment of multi-level chatbots for initial interviews allows you to reduce the overall hiring cycle (Time-to-Hire) by 25-30% [4]. In the dynamic environment of

2026, where top specialists make employment decisions on average within 10 days, the speed and technological sophistication of HR processes become determining factors of the financial stability of the business.

However, digitalization is not limited to the recruitment stage; the marketing paradigm extends to strategic personnel retention, where employees are considered “internal customers”. The key tool here is the implementation of new generation learning management systems (LMS) with integrated gamification elements. This allows you to turn the onboarding process into an engaging, interactive experience, which, according to Mercer (2025), increases the level of engagement of newcomers and reduces the turnover rate by 15–20% during the first critical year of work [3]. The economic effect of reducing turnover is obvious, since the cost of replacing one specialist can reach from 50% to 200% of his annual salary.

An additional tool of modern management is the systematic use of predictive analytics based on Big Data to monitor the loyalty and satisfaction index (eNPS). Real-time analysis of large data sets allows management not only to identify areas of dissatisfaction, but also to proactively form personalized career trajectories for key employees. This becomes a decisive factor in retaining talent in the conditions of hybrid and remote work models, where maintaining an emotional connection with the corporate brand requires constant digital support.

Thus, the comprehensive integration of marketing tools and modern business technologies into the HR management system is a vital strategy in 2026. Digitalization allows not only to form a sustainable employer brand, but also to significantly optimize operating costs through deep analytics and automation. The implementation of marketing funnels and AI solutions provides the enterprise with financial flexibility and a stable competitive advantage in the digital ecosystem.

References:

1. Deloitte Insights. (2025). *2025 global human capital trends*. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>
2. Work.ua. (2026). *Ринок праці в січні: дефіцит кадрів стає дедалі відчутнішим*. <https://www.work.ua/articles/analytics/4063/>
3. Mercer. (2025). *2024–2025 global talent trends*. <https://www.mercer.com/insights/people-strategy/future-of-work/global-talent-trends/>
4. LinkedIn Talent Solutions. (2025). *Global talent trends 2025: The next era of talent strategy*. <https://business.linkedin.com/talent-solutions/global-talent-trends>

Polous O.

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Marketing Department, State University "Kyiv Aviation Institute"

UNDERSTANDING THE SPECIFIC FEATURES OF THE “BURNOUT FUNNEL” IN MANAGING COMMUNICATION CRISES IN PERSONNEL MARKETING

The issue of professional burnout in the context of managing communication crises in personnel marketing is interdisciplinary in nature, as it combines psychological, managerial, communication and legal aspects of the impact of chronic stress on employee behavior. H. Freudenberger was one of the first to introduce the concept of “emotional burnout syndrome” into scientific discourse, while C. Maslach and S. Jackson conceptualized it through three key components, namely emotional exhaustion, depersonalization and reduced professional efficacy, which is important for understanding the gradual “narrowing” of an employee’s resources in crisis communication situations [1].

I. P. Potapiuk and M. A. Tur consider professional burnout as a factor of personnel conflict, emphasizing that behavioral responses to stress, such as emotional imbalance, distancing, pessimism and disorganization, can provoke both open and hidden conflicts within an organization [2]. O. V. Vartanova and D. O. Kuznetsov associate professional burnout with the disruption of staff well-being and propose considering well-being management as a component of corporate strategy that encompasses employees’ physical health, psychological comfort, financial stability and social interaction [3]. H. I. Yermiia, O. S. Smyk and V. N. Pidhirna emphasize the role of management, HR strategies and psychological approaches in preventing burnout, particularly through the creation of a supportive work environment, the development of emotional intelligence, a system for recognizing achievements, stress management programs and psychological support [1]. Ye. V. Puzyrov and I. M. Laptiev complement this issue by analyzing professional burnout under wartime conditions, identifying chronic stress, uncertainty, resource scarcity, changes in work duties and psycho-emotional overload as factors that intensify employees’ tension, resistance and exhaustion [4]. Along with the above, M. I. Bodnaruk examines professional burnout from a legal perspective, focusing on the fact that, according to the ICD-11 of the World Health Organization, burnout is classified as a syndrome resulting from chronic workplace stress that has not been successfully managed [5].

Thus, existing studies provide a basis for considering the “burnout funnel” as a sequential transition from the accumulation of stress and communication tension to decreased motivation, distancing, conflict proneness and loss of professional effectiveness, which is particularly important to take into account when managing communication crises in personnel marketing.

In the context of managing communication crises in personnel marketing, the “burnout funnel” can be regarded as an analytical model of the gradual narrowing of an employee’s personal, emotional and communication resources under the influence of prolonged stress, overload and uncertainty (Fig. 1).



Fig. 1. Schematic representation of the “burnout funnel” stages [1, 2, 4]

At the initial stages of this process, an employee refuses non-essential but resource-restoring activities, which gradually reduces the level of psychological resilience, motivation and readiness for constructive interaction in the professional environment. In the absence of timely managerial support, the employee’s life becomes increasingly concentrated around the performance of work duties, which increases the risk of emotional distancing, irritability, conflict proneness and deterioration in the quality of internal communication. Therefore, in personnel marketing, timely recognition of the signs that employees are entering the “burnout funnel” is an important prerequisite for preventing communication crises, preserving trust in the employer and maintaining a positive organizational climate.

References:

1. Єремія Г. І., Смик О. С., Підгірна В. Н. Роль менеджменту у запобіганні вигоранню персоналу: HR стратегії та психологічні підходи (на прикладі Васара Coffee). Економіка та суспільство. 2024. Вип. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-141>
2. Потапюк І. П., Тур М. А. Роль професійного вигорання в системі управління конфліктами персоналу сучасних підприємств. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9. № 2. С. 398-402. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-68>
3. Вартанова О. В., Кузнецов Д. О. Аналіз факторів професійного вигорання співробітників і здобувачів закладів вищої освіти в контексті управління благополуччям персоналу. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-50>
4. Пузирьов Є. В., Лаптев І. М. Психологічні особливості професійного вигорання фахівців в умовах війни в Україні. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Психологія. 2025. Т. 36 (75). № 3. С. 185-189. DOI: <https://doi.org/10.32782/2709-3093/2025.3/28>

Shcherbakova O.P.

student of the State University “Kyiv Aviation Institute”

Supervisor: Doctor of Economics, Professor Polous O.V.

FEATURES OF USING CREATIVE MARKETING TOOLS IN ENTERTAINMENT AND MEDIA BRAND ECOSYSTEMS

In the contemporary digital economy, entertainment and media brands increasingly operate not as isolated products or services, but as complex brand ecosystems that combine content, platforms, audiences, communities, technologies and partnership networks. Within such ecosystems, competition is shaped not only by the quality of the core creative product, but also by the ability of a brand to generate immersive experiences, emotional engagement, symbolic meanings and long-term audience loyalty. This significantly increases the role of marketing as a strategic mechanism for transforming creative content into sustainable value for consumers, partners and the brand itself. In this context, traditional promotional approaches are no longer sufficient, as audiences expect interactive, personalized, cross-platform and experience-oriented forms of communication. Therefore, the use of creative marketing tools becomes a key condition for strengthening the competitiveness, visibility and cultural relevance of entertainment and media brand ecosystems.

In entertainment and media brand ecosystems, creative marketing tools function as mechanisms for transforming content into emotionally meaningful, technologically mediated and commercially sustainable audience experiences. Their importance increases in the context of digitalization, platformization and the attention economy, where brands compete not only for visibility, but also for continuous audience engagement, trust and participation (Table 1). Therefore, the selection of creative marketing tools should be considered not as a set of isolated promotional techniques, but as an integrated system that connects content, technologies, communities, monetization models and long-term brand value.

Table 1

Key creative marketing tools in entertainment and media brand ecosystems

№	Creative marketing tool	Brief characteristic	Practical application in entertainment and media brand ecosystems
1	2	3	4
1	Content marketing	Value-based content for continuous audience engagement	Used to build long-term interaction with audiences through trailers, behind-the-scenes materials, interviews, recommendations, branded stories, and narrative extensions that strengthen emotional attachment, user retention, and trust in media brands [3]
2	Social media and creative online advertising	Interactive digital communication and emotional brand visibility	Applied through social platforms, short videos, banners, PPC campaigns, viral challenges, interactive posts, and platform-specific advertising formats that attract attention, stimulate audience

			response, and support brand recognition [2]
3	Immersive and technology-based marketing	AR/VR, AI, big data, and digital innovation	Used to create virtual concerts, immersive fan experiences, personalized recommendations, AI-supported content interaction, NFT-based digital assets, and technologically enhanced entertainment products with cultural, aesthetic, and innovative value [1]
4	Platform-specific and device-led creative production	Modular creative content adapted to digital platforms	Applied by transforming one creative idea into multiple versions of advertisements, visuals, reels, stories, localized messages, and personalized creative assets shaped by platform formats, metrics, templates, and AI-powered tools [4]
5	Fan community and global brand ecosystem marketing	Fan participation, localization, and emotional commerce	Used to develop fan communities, virtual idols, merchandise, paid memberships, digital collectibles, localized communication, global platform distribution, and scarcity-based emotional consumption in entertainment brand ecosystems [5]

The presented tools demonstrate that creative marketing in entertainment and media brand ecosystems is increasingly based on the combination of symbolic value, technological innovation and audience participation. In this context, creativity is not limited to visual originality or unusual advertising ideas, rather, it becomes a strategic capability that allows brands to design immersive experiences, personalize communication and transform fragmented digital interactions into coherent brand relationships.

References:

1. Буднікевич І.М., Бакун А.А. Концепція маркетингу в креативних індустріях. Часопис економічних реформ. 2025. № 1 (57). С. 130-139. DOI: <https://doi.org/10.32620/cher.2025.1.1>
2. Boienko O., Yanchuk T., Fedchenko O. Creativity in digital marketing. Three Seas Economic Journal. 2025. Vol. 6. No. 1. P. 19-26. DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2025-1-4>
3. Polous O., Polous B., Marynina O. Elements of risk management and anticrisis communications in the content marketing strategies of media industry companies. Agrosvit. 2026. No. 2. P. 98-105. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2026.2.98>
4. Akmeraner-Kökat Y., Pellandini-Simányi L. Creativity re-distributed: how digitalisation changes creative advertising practice. Journal of Marketing Management. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1080/0267257X.2025.2467299>
5. Wang H. A study on integrated marketing strategies of entertainment companies in the context of globalization: a case analysis of SM Entertainment. Dean&Francis. 2025. P. 1-8. DOI: <https://doi.org/10.61173/bz8kqp21>

Vilchanska Danyila

Master level student Faculty of Agrobiotechnology Odesa State Agrarian University
Supervisor: Maiev Andrii PhD of Public Administration, Docent, Associate Professor
of the Department of Social and Humanitarian Sciences, Odesa State Agrarian
University

MODERN APPROACHES TO TRAINING SPECIALISTS FOR THE AGRICULTURAL SECTOR IN UKRAINE

The agricultural sector is one of the key pillars of Ukraine's economy, ensuring not only national food security but also generating a significant share of export revenues. Agriculture accounts for a considerable proportion of the country's GDP and provides employment for millions of people, making it essential for economic stability and rural development. At the same time, contemporary challenges such as globalization, climate change, environmental degradation, and rapid technological transformation require a new generation of highly qualified agricultural specialists capable of adapting to evolving market demands and environmental conditions [1].

Agricultural education in Ukraine is currently undergoing significant modernization in accordance with European standards and labor market requirements. Modern educational programs aim to provide students not only with theoretical knowledge but also with practical skills and digital competencies essential for contemporary agribusiness. The integration of innovative technologies, including precision farming tools, GIS applications, automated machinery, and drones, has become an important component of the curriculum. Students are expected to develop competencies in crop production, soil science, agronomy, farm management, and sustainable resource use, enabling them to respond effectively to the challenges of climate change and environmental sustainability [2].

One of the major challenges in agricultural education is the persistent gap between theoretical instruction and practical training. Although students receive strong academic preparation at universities, they often lack hands-on experience with modern agricultural technologies and production systems. To address this issue, close cooperation between universities and agricultural enterprises is essential. At Odesa State Agrarian University (OSAU), this challenge is addressed through structured internships, dual education programs, and participation in real agricultural projects implemented both on university farms and at partner commercial enterprises. For example, students have opportunities to manage experimental field sections, work with advanced irrigation systems, and participate in the development of crop rotation and soil fertility programs. Such activities strengthen practical competencies while also developing critical thinking and problem-solving skills [3].

Another important area of modern agricultural training is the development of competencies in sustainable agriculture. Environmental protection, climate adaptation, and efficient resource management are increasingly integrated into educational programs. Students study methods aimed at reducing environmental impact, optimizing water and fertilizer use, and implementing agroecological practices. This focus on sustainability ensures that future specialists can contribute to the development

of a resilient agricultural sector that balances productivity with environmental responsibility.

Digital transformation also plays a crucial role in modern agricultural education. Future specialists must master software for farm management, GIS mapping, remote sensing, and the operation of automated machinery. The OSAU students participate in workshops and simulation exercises involving drones for field monitoring, automated tractors for precision planting, and digital platforms for agricultural data management. Such practical experience with digital technologies prepares graduates for the demands of modern agribusiness and enables them to integrate technology effectively into managerial and production decision-making processes [3].

Despite these positive developments, the agricultural training system in Ukraine continues to face significant challenges. Many universities still operate with outdated infrastructure, limited funding, and insufficient implementation of innovative teaching methods. Overcoming these issues requires stronger state support, targeted investment, and continuous curriculum modernization in line with global trends and national agricultural priorities. In particular, strengthening cooperation among universities, government institutions, and private agribusinesses can accelerate the introduction of practical training and advanced technologies.

In conclusion, the modernization of agricultural education represents a strategic priority for Ukraine. By combining strong theoretical foundations with practical training, digital competencies, and principles of sustainable development, universities can prepare highly qualified specialists capable of addressing contemporary agricultural challenges. OSAU serves as an example of how higher education institutions can implement these approaches through hands-on training, digital integration, and active cooperation with the agricultural sector. Such efforts will enhance the competitiveness of Ukrainian agriculture, contribute to economic growth, and strengthen long-term food security.

References:

1. Strategy for the Development of Higher Education in Ukraine for 2022-2032. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text>
2. The Future of Food and Agriculture – Trends and Challenges. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Rome, 2017. URL: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/2e90c833-8e84-46f2-a675-ea2d7afa4e24/content>
3. Odesa State Agrarian University. Official web-site. URL: <https://osau.edu.ua/wp-content/uploads/2024/03/Prezentatsiya-fakultetu-ABT.pdf>

Андрейченко С.П.
студент «Інституту психології і підприємництва»
Керівник к.е.н., доц. Майборода М.М.

ОПТИМІЗАЦІЯ ВЗАЄМОДІЇ СУБ'ЄКТІВ РИНКУ ПРАЦІ ЧЕРЕЗ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ІННОВАЦІЙ У СТРАТЕГІЧНИЙ КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ АГЕНТСТВА «3S»

Стратегічний комунікативний менеджмент у контексті HR-консалтингу визначається як цілеспрямований процес побудови та підтримки взаємовигідних зв'язків між агентством, замовниками (бізнес-структурами) та кандидатами (носіями людського капіталу). В умовах цифровізації цей процес трансформується у складну екосистему, де традиційні методи найму поступаються місцем концепції «рекрутер як маркетолог» [1]. Дана парадигма передбачає використання інструментів Direct searching (LinkedIn, професійні ком'юніті) та активне управління воронкою комунікацій замість пасивного очікування відгуків на джоб-порталах [2].

В межах дослідження було проаналізовано цифрову інфраструктуру агентства «3S», ядром якої виступає ATS-система CleverStaff. Впровадження цієї системи дозволило структурувати комунікаційні потоки та перетворити «інтуїтивний» рекрутинг на системний процес, що базується на даних. Ключовими напрямками оптимізації взаємодії стали:

1. автоматизація скринінгу та ранжування. Використання інструменту Voithos AI на базі алгоритмів машинного навчання дозволило автоматизувати аналіз релевантності резюме згідно з вимогами вакансії [3]. Це призвело до скорочення часу на первинну обробку даних на 40% та загального зниження операційного навантаження на рекрутерів на 50%.

2. оптимізація воронки найму. Перехід до стратегії активного пошуку та використання внутрішніх баз кандидатів дозволив підвищити точність комунікації. Статистичні показники агентства «3S» демонструють зниження кількості резюме, необхідних для успішного закриття однієї вакансії, з 450 до 250 одиниць. Більше того, використання ШІ для моніторингу внутрішньої бази забезпечує успішні виходи кандидатів (особливо на рівні Middle- та Top-management) в середньому раз на два місяці без залучення зовнішніх ресурсів.

3. стандартизація поведінкового аналізу. Важливим елементом стратегічної взаємодії є нівелювання ризиків, пов'язаних із людським фактором. В агентстві «3S» будь-які прояви деструктивних поведінкових патернів (маніпуляція, пасивна агресія, нещирість) «упаковуються» в управлінську систему оцінки ризиків. Рекрутери використовують чітко структуровані фреймворки інтерв'ю, де 20–30 хвилин відводиться на практичні кейси та виявлення метапрограм кандидата. Фіксація результатів у цифрових картках оцінок забезпечує об'єктивність та дозволяє аргументувати вибір перед замовником на основі балів, а не емоційного сприйняття.

Окрему роль у підвищенні якості комунікативного менеджменту відіграють генеративні моделі. В агентстві «3S» модель Gemini

використовується для синтезу коментарів рекрутера після інтерв'ю у стандартизовану професійну характеристику за встановленою формою. Це не лише забезпечує високий стандарт звітності для клієнтів, а й звільняє інтелектуальний ресурс рекрутера для стратегічних завдань. Окрім того, використання ChatGPT для генерації описів вакансій скоротило час на підготовку контенту на 60%, що є критичним фактором у боротьбі за швидкість найму.

Досвід консалтингового агентства «3S» підтверджує, що стратегічний комунікативний менеджмент у цифрову епоху має базуватися на синергії людського досвіду та інноваційних технологій. Впровадження ATS-систем, інструментів ШІ для скринінгу та генеративних моделей для звітності дозволяє не лише підвищити швидкість найму на 20%, а й якісно змінити підхід до формування людського капіталу. Оптимізація взаємодії через цифрові канали забезпечує об'єктивність, прозорість та високу економічну ефективність HR-консалтингу, що є необхідною умовою сталого розвитку бізнесу в умовах глобальних економічних трансформацій.

Список використаних джерел:

1. Armstrong M., Taylor S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 16th ed. Kogan Page, 2023. 848 p.
2. Stone D. L., Deadrick D. L. The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*. 2015. Vol. 25, Iss. 2. P. 216–231.
3. Shcherbina S. Digitalization of communication in human capital management. *Journal of Business Strategies*. 2023.

Барановський О.П.

студент Національного університету «Запорізька політехніка»

Керівник: к.е.н., доц. Лісніченко М.О.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ТА ВИКЛИКИ

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки управління персоналом зазнає суттєвих трансформацій, зумовлених впровадженням інформаційно-комунікаційних технологій та цифрових платформ у діяльність організацій. Цифрова трансформація HR-процесів стає важливим чинником підвищення ефективності управління, забезпечення конкурентоспроможності підприємств та адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища.

У контексті цифрової трансформації управління персоналом особливого значення набуває використання інноваційних HR-технологій, які визначають сучасний характер управлінських процесів і підходів до формування, розвитку та оцінювання персоналу.

До ключових інструментів належить автоматизація HR-процесів, що забезпечує виконання рутинних операцій (кадровий облік, оформлення відпусток, обробка документів) та вивільнення часу для стратегічних завдань. Важливу роль відіграє також застосування аналітики великих даних для обґрунтування управлінських рішень, зокрема у прогнозуванні потреб у персоналі та оцінці ефективності його розвитку. Активно впроваджуються технології штучного інтелекту, які використовуються у підборі кадрів, аналізі резюме, персоналізації навчання та оптимізації робочих процесів. Крім того, перспективним напрямом є використання технологій віртуальної реальності для професійного навчання, моделювання робочих ситуацій та проведення дистанційних інтерв'ю [1].

Сутність цифрової трансформації управління персоналом полягає у переході від традиційних підходів до використання цифрових інструментів, що забезпечують автоматизацію, аналітичну підтримку та оптимізацію управлінських рішень. До ключових інструментів цифрового HR належать HRM-системи, системи управління талантами, електронні платформи рекрутингу, системи дистанційного навчання (LMS), а також інструменти HR-аналітики. Їх використання дозволяє значно скоротити витрати часу на виконання рутинних операцій, підвищити точність обробки даних та забезпечити прозорість управлінських процесів [2, с. 37-45].

У сучасних умовах цифровізації ефективність управління персоналом значною мірою визначається використанням інтегрованих ERP-рішень, зокрема системи Odoo, яка забезпечує комплексну автоматизацію HR-процесів.

Функціонал платформи охоплює повний життєвий цикл працівника: від підбору кадрів (модуль Recruitment) і ведення особових справ (Employees) до обліку робочого часу (Attendances), управління відпустками (Time Off) та нарахування заробітної плати (Payroll). Важливе значення мають інструменти оцінювання ефективності (Appraisals) і розвитку персоналу (eLearning), що

забезпечують системний підхід до формування компетентностей. Аналітичні панелі та дашборди дозволяють здійснювати моніторинг ключових кадрових показників, прогнозувати потреби у персоналі та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Інтеграція HR-модулів із фінансовими та операційними компонентами сприяє підвищенню прозорості управління та узгодженості бізнес-процесів, що є важливим чинником цифрової трансформації управління персоналом [3, с. 490-497].

Цифрова трансформація управління персоналом супроводжується низкою викликів. Одним із ключових є недостатній рівень цифрових навичок працівників, що ускладнює ефективне використання нових технологій. Крім того, впровадження цифрових інструментів потребує значних фінансових ресурсів та організаційних змін, що не завжди є доступним для підприємств.

Важливим викликом є також забезпечення інформаційної безпеки та захисту персональних даних працівників. Використання цифрових платформ передбачає обробку значних обсягів інформації, що потребує дотримання відповідних стандартів кібербезпеки та нормативно-правових вимог. Окремою проблемою залишається питання балансу між цифровим контролем і довірою до працівників, оскільки надмірний моніторинг може негативно впливати на мотивацію та психологічний клімат у колективі.

Не менш важливим аспектом є трансформація управлінської культури. Ефективне впровадження цифрових інструментів вимагає зміни підходів до управління, розвитку лідерських компетентностей та формування відкритості до інновацій.

Таким чином, цифрова трансформація управління персоналом є комплексним процесом, що охоплює впровадження сучасних технологій, розвиток цифрових компетентностей та зміну управлінських підходів. Подолання існуючих викликів та ефективне використання цифрових інструментів сприятиме підвищенню продуктивності праці, розвитку людського капіталу та забезпеченню сталого розвитку організацій в умовах цифрової економіки.

Список використаних джерел:

1. Чорнодід І. С., Василець Н. М., Федотов О. О. Інноваційні стратегії управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. № 13. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-13-04-09/2024-13-04-09> (дата звернення: 18.04.2026).

2. Криворучко О. М., Шморгун О. А. Розроблення стратегій управління персоналом в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 90. С. 37-45.

3. Повідайчик М. М. Механізми управління персоналом в умовах цифровізації з використанням ERP-системи ODOO. *Бізнес Інформ*. 2025. № 9. С. 490-497.

Барканова Є.С.

Студентка Державного торговельно-економічного університету

Керівник: к. е. н., доцент Овчарик Р.Ю.

ВИГОДИ ТА ВИКЛИКИ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВОГО АУДИТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки підприємства дедалі активніше впроваджують інформаційні технології у всі сфери своєї діяльності. Особливо актуальним це є для сфери управління та контролю, де традиційні підходи до аудиту поступово доповнюються або замінюються цифровими інструментами. У зв'язку з цим зростає інтерес до цифрового аудиту як інструменту підвищення ефективності управління підприємством, забезпечення прозорості бізнес-процесів та підтримки сталого розвитку організації.

Цифровий аудит можна визначити як систему перевірки та оцінювання діяльності підприємства із застосуванням сучасних інформаційних технологій, автоматизованих програмних засобів, аналітики даних та цифрових платформ.

Б. А. Сіруа та К. Шукарова Савовска зазначають, що аналітика аудиторських даних сприяє підвищенню якості перевірки, вчасній ідентифікації аномалій, достатній кількості тестувань та формуванню аудиторських висновків у вичерпній формі [4]. Крім того, П. Діомідус стверджує, що використання аналітики сприяє трансформації змісту зовнішнього аудиту, оскільки можливість тестування сукупності даних сприяє перегляду усталених підходів до процедур, процесів контролю і формування належної форми доказової бази. Відповідно, цифровий аудит передбачає формування інформаційного підґрунтя для більш оперативного, аргументованого й безперервного реагування з боку органів управління діяльністю підприємства [2].

У контексті сталого розвитку підприємств цифровий аудит відіграє важливу роль, оскільки сприяє контролю не лише фінансових показників, але й екологічних та соціальних аспектів діяльності. Однією з ключових переваг використання цифрового аудиту є підвищення точності та об'єктивності перевірки.

Дослідження Я. Пенга та Х. Цзіна дають можливість стверджувати про позитивний зв'язок між інформатизацією аудиту та підвищенням якості управління ризиками на підприємстві [3]. Водночас Л. Чжан та С. С. Балія зазначають, що цифрова трансформація може сприяти зниженню аудиторських ризиків, оскільки зміни в поведінці аудиторів, поглиблення змісту перевірки та якість аналітичних процедур поліпшують середовище контролю за підприємством [5]. Це означає, що цифровий аудит у системі управління підприємством виконує превентивну функцію, що полягає у виявленні потенційних загроз.

Використання цифрових технологій дозволяє систематизувати інформацію, формувати електронні бази даних та створювати аналітичні звіти, які забезпечують більш повне уявлення про стан підприємства. Це, у свою чергу,

сприяє підвищенню довіри з боку інвесторів, партнерів та інших зацікавлених сторін.

Внутрішній аудит у цифрову епоху має стратегічне значення, оскільки сприяє прозорості інформаційних ресурсів, зміцненню довіри інвесторів та довгостроковій стійкості бізнесу. Це співвідноситься з європейською практикою корпоративної звітності: правила ЄС вимагають розкриття соціальних та екологічних ризиків, а також інформації про вплив діяльності компаній на людей і довкілля.

Важливим аспектом є також оптимізація витрат на проведення аудиторських процедур. Хоча впровадження цифрових технологій на початковому етапі потребує певних інвестицій, у довгостроковій перспективі їх використання дозволяє скоротити часові витрати на перевірку, автоматизувати значну частину рутинних операцій та підвищити ефективність роботи аудиторів.

Разом з тим впровадження цифрового аудиту супроводжується і певними викликами. Насамперед це пов'язано з необхідністю значних фінансових вкладень у розвиток цифрової інфраструктури підприємства, придбання спеціалізованого програмного забезпечення та забезпечення належного рівня кібербезпеки. Для багатьох підприємств, особливо малих та середніх, такі витрати можуть бути суттєвим обмежуючим фактором.

Таким чином, цифровий аудит є одним із найперспективніших напрямів розвитку системи управління підприємством, оскільки поєднує функції контролю, аналітики, моніторингу ризиків і підтримки стратегічних рішень. Його використання забезпечує вищу точність перевірки, ширше охоплення операцій аудиторського контролю, виявлення аномалій у відповідності до доцільних для цього термінів і посилення прозорості та підзвітності діяльності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Цегельник Н. І., Бедер Д. А. Роль внутрішнього аудиту у забезпеченні прозорості інформаційних ресурсів для управління бізнесом в умовах цифровізації. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 8. DOI: 10.5281/zenodo.14955203.
2. Diomidous P. Data Analytics for External Auditors. IFAC Knowledge Gateway. 2016. 13 June.
3. Peng Y., Jin H. Effects of information and technology application in audits and digital economy on enterprise risk management level. Finance Research Letters. 2025. Vol. 73. Art. 106593. DOI: 10.1016/j.frl.2024.106593
4. Sirois B. A., Shukarova Savovska K. Audit Data Analytics: Opportunities and Tips. Washington, DC : World Bank Centre for Financial Reporting Reform, 2018. Report No. 129506.
5. Zhang L., Balia S. S. bin. Digital transformation and corporate audit risk: Mediating effects of auditor behavior. Finance Research Letters. 2024. Vol. 67. Art. 105754. DOI: 10.1016/j.frl.2024.105754.

Березянський В. А.

студент Національного університету «Одеська політехніка»

Керівник: к.е.н., доц. Бутенко Т.В.

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ФОНДОВОГО РИНКУ ТА УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЯМИ

Сучасний фондовий ринок є ключовим елементом фінансової системи, який забезпечує перерозподіл капіталу та сприяє розвитку інвестиційної діяльності. В умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки він зазнає суттєвих змін, що впливають на механізми функціонування ринку та управління інвестиціями [1, с. 112].

Фондовий ринок — це частина фінансового ринку, на якій здійснюється випуск, обіг та обмін цінних паперів (акцій, облігацій та інших фінансових інструментів), що забезпечує залучення та перерозподіл інвестиційного капіталу між економічними суб'єктами з метою отримання прибутку та розвитку економіки [1, с. 35].

Однією з головних тенденцій є цифровізація фондового ринку. Використання алгоритмічної торгівлі, штучного інтелекту та Big Data дозволяє інвесторам швидше аналізувати інформацію та приймати ефективні рішення. Це підвищує ліквідність ринку, але водночас збільшує його волатильність [2, с. 58].

Також важливою тенденцією є зростання ролі інституційних та роздрібних інвесторів, що пов'язано з розвитком онлайн-брокерських платформ і цифрових інвестиційних сервісів. Окремо слід виділити поширення ESG-інвестування, яке враховує екологічні, соціальні та управлінські фактори при формуванні інвестиційних рішень [3, с. 61].

Для більш наочного розуміння сучасних змін доцільно розглянути ключові тенденції розвитку фондового ринку (табл. 1).

Таблиця 1 – Сучасні тенденції розвитку фондового ринку

Тенденція	Характеристика	Вплив на ринок
Цифровізація торгівлі	Використання AI, Big Data, алгоритмічної торгівлі	Підвищення швидкості та ефективності операцій
Зростання роздрібних інвесторів	Онлайн-брокери, мобільні платформи	Збільшення ліквідності та участі населення
Посилення ролі інституційних інвесторів	Пенсійні та інвестиційні фонди	Стабілізація ринку, довгострокові інвестиції
ESG-інвестування	Екологічні та соціальні критерії	Формування відповідального інвестування
Глобалізація ринку	Інтеграція міжнародних бірж	Розширення доступу до капіталу

Як видно з табл. 1, сучасний фондовий ринок характеризується поєднанням цифровізації, глобалізації та зростанням ролі відповідального інвестування. Це сприяє підвищенню ефективності ринку та розширенню можливостей інвесторів.

Водночас управління інвестиціями в сучасних умовах стає значно складнішим через посилення впливу макроекономічної нестабільності, геополітичних ризиків, високої волатильності фінансових ринків та швидкої зміни ринкової кон'юнктури. Інвестори змушені оперативно реагувати на коливання цін фінансових активів, зміни процентних ставок, інфляційні процеси та кризові явища, що підвищує вимоги до якості аналітики та прийняття рішень [2, с. 64].

У таких умовах особливого значення набуває використання сучасних підходів до інвестування, серед яких ключовими є диверсифікація інвестиційного портфеля, ефективний ризик-менеджмент, стратегічне планування та застосування цифрових аналітичних інструментів. Диверсифікація дозволяє знизити загальний рівень ризику шляхом розподілу капіталу між різними класами активів, секторами економіки та географічними ринками. У свою чергу, системи ризик-менеджменту забезпечують своєчасне виявлення, оцінку та мінімізацію потенційних фінансових втрат.

Крім того, все більшого поширення набувають цифрові технології управління інвестиціями, зокрема алгоритмічна торгівля, автоматизовані інвестиційні платформи (робо-адвайзери) та використання великих даних для прогнозування ринкових тенденцій. Це дозволяє інвесторам підвищувати точність прогнозів та ефективність формування інвестиційних стратегій.

В Україні розвиток фондового ринку поступово активізується завдяки комплексним реформам фінансової системи, удосконаленню законодавчої бази та посиленню регуляторної ролі держави. Важливим чинником є розвиток інфраструктури ринку капіталу, включаючи модернізацію біржової системи, підвищення прозорості фінансових операцій та розширення інструментів інвестування [3].

Отже, сучасні тенденції розвитку фондового ринку свідчать про його глибоку трансформацію у високотехнологічне, динамічне та глобалізоване середовище. Це зумовлює необхідність впровадження нових підходів до управління інвестиціями, удосконалення методів оцінки ризиків та активного використання інноваційних фінансових технологій для забезпечення стабільного розвитку ринку.

Список використаних джерел:

1. Бланк І. О. Інвестиційний менеджмент : підручник. Київ : Ніка-Центр, 2019. 448 с.
2. Цимбалюк Ю. А., Власюк С. А. Тенденції розвитку фондового ринку України // Економіка харчової промисловості. 2023. Т. 15, № 3. С. 56–62.
3. Давиденко Н., Резніченко О. Фондовий ринок України в контексті сучасних економічних трансформацій // *Економіка і регіон*. 2025. № 4 (99).

Бідьовка М. А.

студент Донбаської державної машинобудівної академії

Керівник: д.е.н., проф. Шевченко О. О.

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ

У сучасних умовах функціонування підприємств управління ризиками перетворюється на одну з ключових складових системи менеджменту організації, оскільки саме здатність своєчасно виявляти, оцінювати та контролювати ризикові фактори значною мірою визначає рівень її стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності. Ризик-менеджмент слід розглядати як комплексний управлінський процес, спрямований на ідентифікацію ризиків, оцінювання ймовірності їх виникнення, мінімізацію негативних наслідків та формування механізмів контролю, що забезпечують стабільне функціонування суб'єкта господарювання в умовах невизначеності [1].

Актуальність ризик-менеджменту суттєво зростає в умовах сучасних економічних трансформацій, що супроводжуються цифровізацією бізнес-процесів, технологічним оновленням, високою волатильністю ринків та зростанням кількості зовнішніх і внутрішніх загроз. За таких обставин ризики перестають бути окремими епізодичними подіями і натомість набувають системного характеру, впливаючи на всі аспекти діяльності організації – від фінансової стійкості до операційної ефективності, стратегічного планування та ділової репутації. Саме тому ефективна система управління ризиками має бути інтегрованою у загальну систему менеджменту підприємства та узгоджуватися із його стратегічними цілями, стратегією розвитку та фінансово-господарською діяльністю [3, с. 92].

Особливого значення управління ризиками набуває в умовах воєнного стану в Україні, коли бізнес-середовище характеризується високим рівнем нестабільності, непередбачуваністю господарських процесів і постійною зміною умов функціонування підприємств. Воєнні дії суттєво трансформували структуру ризиків, із якими стикаються суб'єкти господарювання, зокрема посилилися логістичні, енергетичні, кадрові, фінансові та безпекові ризики. Це проявляється у порушенні ланцюгів постачання, нестабільності енергозабезпечення, дефіциті трудових ресурсів, зростанні операційних витрат, коливаннях попиту та ускладненні фінансового планування.

За таких умов система ризик-менеджменту повинна бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою на випереджальне реагування. Її ключовим завданням стає постійний моніторинг зовнішнього середовища, своєчасне виявлення нових загроз, оцінювання їх потенційного впливу та розроблення альтернативних сценаріїв управлінських рішень. Саме здатність швидко адаптуватися до нових умов і приймати обґрунтовані рішення в ситуації невизначеності сьогодні визначає рівень економічної стійкості та перспективи розвитку підприємства.

Важливою рисою сучасного ризик-менеджменту є його процесний характер. Відповідно управління ризиками розглядається як послідовність взаємопов'язаних етапів, що охоплюють ідентифікацію потенційних ризиків, їх якісне та кількісне оцінювання, вибір методів реагування, впровадження заходів із мінімізації негативного впливу, а також постійний моніторинг і контроль результативності прийнятих рішень [2]. Такий підхід дозволяє не лише знижувати рівень ризиковості господарської діяльності, але й підвищувати обґрунтованість управлінських рішень та формувати основу для довгострокової фінансової стійкості організації.

Окремої уваги заслуговує стратегічна функція ризик-менеджменту. У сучасних умовах його завдання полягає не лише у зниженні потенційних втрат, а й у створенні передумов для розвитку. Своєчасне виявлення ризиків дає можливість підприємствам більш зважено приймати управлінські рішення, оптимізувати структуру витрат та ефективніше використовувати ринкові можливості. Саме тому впровадження ризик-орієнтованого підходу дедалі частіше розглядається як чинник формування конкурентних переваг, зміцнення ділової репутації та підвищення інвестиційної привабливості підприємства.

Крім того, сучасний розвиток цифрових технологій суттєво розширює інструментарій ризик-менеджменту. Використання аналітики даних, цифрового моніторингу та автоматизованих систем оцінювання ризиків дозволяє підприємствам оперативніше виявляти потенційні загрози, моделювати можливі наслідки їх реалізації та формувати більш гнучкі механізми реагування. У поєднанні з формуванням ризик-орієнтованої управлінської культури це створює основу для побудови адаптивної системи управління, здатної функціонувати навіть в умовах високої нестабільності зовнішнього середовища [1].

Таким чином, у сучасних умовах діяльності організацій, особливо в контексті воєнного стану в Україні, ризик-менеджмент виступає ключовим фактором забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств, визначаючи їх здатність адаптуватися до змін і функціонувати в умовах невизначеності та ризику.

Список використаних джерел:

1. Балдинюк В. Ризик-менеджмент як інструмент управління діяльності суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-39> (дата звернення: 25.04.2026).
2. Балдинюк В. Управління ризиками господарської діяльності підприємства та шляхи їх зниження. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-1> (дата звернення: 25.04.2026).
3. Ключка О.В, Ростов М.В. Вплив ефективного ризик-менеджменту на фінансові результати бізнес-організації. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. №1 (283). С. 91–97. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/01/1.25._topic_Mykola-Rostov-Olha-Kliuchka-91-97.pdf (дата звернення: 25.04.2026).

Броварська Д.Б.

студентка Полтавського університету економіки і торгівлі

Керівник: к.е.н., доц. Гусаковська Т.О.

SWOT-АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

У сучасних умовах цифровізації стратегічне планування набуває нового змісту. Цифрова трансформація змінює традиційні підходи до управління підприємством, сприяє розвитку електронної комерції, цифрових платформ, хмарних технологій, великих даних та штучного інтелекту. Як зазначає В. Міщенко, цифровізація є важливим чинником стратегічного розвитку економіки та формування нових моделей управління підприємствами [1]. Відповідно, підприємства повинні враховувати цифрові ризики, технологічні можливості та інноваційні тенденції під час формування стратегій розвитку.

Важливу роль у системі стратегічного планування відіграє стратегічний аналіз, який забезпечує інформаційну основу для прийняття управлінських рішень. Стратегічний аналіз передбачає дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства з метою виявлення факторів, що впливають на його діяльність. До основних завдань стратегічного аналізу належать оцінка конкурентного середовища, аналіз ресурсного потенціалу, визначення ризиків і формування стратегічних альтернатив [2].

Серед сучасних методів стратегічного аналізу особливе місце займає SWOT-аналіз, який є одним із найбільш універсальних і поширених інструментів стратегічного управління. Метод SWOT базується на дослідженні чотирьох складових: сильних сторін підприємства (Strengths), слабких сторін (Weaknesses), можливостей (Opportunities) та загроз (Threats). SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити стратегічну позицію підприємства, визначити ключові фактори успіху та сформулювати ефективні напрями розвитку.

Класичні підходи до SWOT-аналізу були сформовані у працях М. Портера та інших дослідників стратегічного менеджменту, які підкреслювали важливість оцінки внутрішнього потенціалу підприємства та впливу зовнішнього середовища на його діяльність. Сьогодні SWOT-аналіз активно застосовується не лише у сфері бізнесу, але й у державному управлінні, цифровому розвитку, кібербезпеці та регіональному стратегічному плануванні [3].

Популярність SWOT-аналізу пояснюється його простотою та універсальністю. Використання цього методу дозволяє систематизувати інформацію про діяльність підприємства, визначити стратегічні пріоритети, сформулювати альтернативні варіанти розвитку та підвищити обґрунтованість управлінських рішень. SWOT-аналіз є особливо ефективним у поєднанні з іншими методами стратегічного аналізу, такими як PEST-аналіз, SPACE-аналіз і модель конкурентних сил Портера.

В умовах цифрової економіки SWOT-аналіз набуває особливого значення як інструмент оцінювання рівня цифрової зрілості підприємства. Дослідження сучасних українських науковців підтверджують, що SWOT-аналіз дозволяє

оцінити перспективи впровадження цифрових технологій, визначити рівень цифрової трансформації підприємства та мінімізувати ризики, пов'язані з інноваційними змінами [4]. За допомогою SWOT-аналізу підприємства можуть виявити власні цифрові переваги, оцінити готовність до автоматизації бізнес-процесів і визначити можливості використання сучасних інформаційних технологій.

Крім того, SWOT-аналіз сприяє підвищенню ефективності стратегічного планування в умовах нестабільності ринку та кризових явищ. В умовах воєнних ризиків, економічної нестабільності та швидких технологічних змін підприємства потребують гнучких інструментів управління, які дозволяють своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Саме SWOT-аналіз забезпечує комплексне бачення стратегічної ситуації та дозволяє сформулювати ефективні сценарії розвитку підприємства.

Разом із перевагами SWOT-аналіз має певні обмеження. До основних переваг методу належать простота застосування, універсальність, можливість комплексного аналізу діяльності підприємства та підтримка процесу стратегічного прийняття рішень. Водночас недоліками SWOT-аналізу є суб'єктивність оцінювання, залежність результатів від якості вихідної інформації та недостатня кількісна точність. Тому сучасні наукові підходи рекомендують поєднувати SWOT-аналіз з іншими аналітичними методами для підвищення ефективності стратегічного управління [5].

Таким чином, в умовах цифрової трансформації SWOT-аналіз виступає не лише інструментом оцінки поточного стану підприємства, але й механізмом прогнозування його майбутнього розвитку та забезпечення конкурентоспроможності.

Список використаних джерел:

1. Міщенко В. І. Стратегічне управління процесами цифрової трансформації економіки. *Економіка України*. 2022. № 1(722). С. 67-81. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.01.067>.
2. Porter M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York : Free Press, 1980. 397 p.
3. Тимошенко, І. О. SWOT-аналіз як фактор стратегічного програмування сталого розвитку на регіональному рівні. *Фінансова система України. Наукові записки. Серія «Економіка»*. 2011. Вип.17. С. 144-151.
4. Хіміч С. В. Застосування SWOT-аналізу: інструменту для оцінювання рівня цифрової трансформації промислових підприємств. *Український економічний часопис*. 2024. №3. С. 104–107. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-3-18>.
5. Степанець І. Аналіз інструментів стратегічного планування для розвитку сільського господарства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. №332(4). С. 115-118. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-16>.

Бурдова Д. С.

студентка Центральноукраїнського державного університету ім. Володимира Винниченка

Керівник: к.п.н., доцент Щоголєва І.В.

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ЗАПАСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Сучасний розвиток економіки відбувається в умовах високої нестабільності ринків, порушення стійкості ланцюгів постачання та активного впровадження цифрових технологій у всі сфери бізнесу. В таких умовах управління логістичними запасами стає не просто операційною функцією, а набуває стратегічного значення, оскільки впливає на економічну безпеку, фінансову стабільність і конкурентоспроможність підприємства. Сучасні підприємства функціонують в умовах невизначеності, різких коливань попиту та можливих збоїв логістичних ланцюгів через геополітичні, економічні чи техногенні чинники, що зумовлює необхідність впровадження інноваційних підходів до управління запасами на основі цифрових технологій та інтелектуальної обробки даних.

Логістичні запаси є матеріальними ресурсами, що забезпечують безперервність виробничо-збутових процесів і класифікуються за призначенням, рухом та значущістю. У стратегічному розумінні запаси виступають своєрідним буфером, який дозволяє згладжувати коливання попиту та пропозиції, підтримувати стабільний рівень обслуговування клієнтів і знижувати ймовірність простоїв у виробництві [1].

Водночас надмірне накопичення запасів призводить до «заморожування» оборотних коштів, збільшення витрат на їх зберігання та ризику втрати актуальності продукції. Навпаки, недостатній рівень запасів може спричинити втрату клієнтів і зменшення прибутку підприємства, тому основним завданням логістичного менеджменту є підтримання оптимального балансу між обсягом запасів і витратами на їх утримання з урахуванням змін зовнішнього середовища.

Цифровізація логістичних процесів відкриває нові можливості завдяки впровадженню Інтернету речей (IoT), штучного інтелекту (ШІ), машинного навчання, а також WMS- і ERP-систем. Технологія IoT дає змогу об'єднувати фізичні об'єкти, такі як транспорт, контейнери, складське обладнання та товари, в єдину інформаційну систему для їхнього моніторингу в реальному часі. Використання смарт-датчиків, RFID-міток і GPS-трекерів забезпечує контроль умов перевезення та зберігання, відстеження термінів придатності, зменшення помилок при розміщенні товарів і автоматизацію процесів інвентаризації [2].

Подальше підвищення ефективності досягається завдяки поєднанню IoT із технологіями штучного інтелекту та машинного навчання. ШІ дає змогу обробляти великі обсяги даних, зокрема інформацію про історичні продажі, сезонні коливання та зовнішні фактори, що дозволяє більш точно прогнозувати попит і оптимізувати рівень запасів. Такі системи здатні автоматично формувати

замовлення, планувати постачання, координувати складські операції та визначати потенційні ризики. У свою чергу, машинне навчання забезпечує постійне вдосконалення моделей на основі нових даних, а інтеграція з WMS-системами формує єдиний цифровий простір для управління логістичними процесами [2].

Окремим напрямом є використання інтелектуальних методів оптимізації, зокрема генетичних алгоритмів і нечіткої логіки. Генетичні алгоритми дозволяють знаходити наближені оптимальні рішення у складних багатовимірних задачах без вимог до неперервності функцій. Нечітка логіка забезпечує обробку лінгвістичних оцінок типу «низький», «середній» або «високий ризик» і трансформує їх у кількісні параметри моделі. Їх поєднання дозволяє враховувати ризики постачання та обмеження ресурсів, забезпечуючи оптимізацію запасів і максимізацію прибутку [3].

Важливим напрямом є також впровадження концепцій Just-in-Time (JIT) та Vendor-Managed Inventory (VMI). JIT передбачає мінімізацію запасів через синхронізацію постачань із виробництвом, що знижує витрати на зберігання. VMI передає управління запасами постачальнику, який самостійно регулює їх рівень на основі даних про продажі [1; 2]. Обидві концепції потребують високої інформаційної прозорості та цифрової інтеграції. Додатково застосовуються методи FIFO/LIFO, оптимізація складських зон, автоматизовані системи зберігання та сценарне моделювання.

У свою чергу, застосування IoT та інтегрованих інформаційних систем підвищує прозорість логістичних процесів і точність управлінських рішень, що сприяє більшій адаптивності підприємства до змін ринкового середовища.

Таким чином, цифрова трансформація змінює парадигму управління логістичними запасами, переходячи від реактивного до проактивного стратегічного управління. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розвиток прогнозних моделей та цифрових двійників ланцюгів постачання.

Список використаних джерел:

1. Балабан М.П., Місюкевич В.І., Михайленко О.М. Стратегічний потенціал логістичних запасів в умовах ринкової турбулентності: інноваційні підходи до управління та зниження втрат. Актуальні питання економічних наук. 2025. DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17306143>
2. Мінакова С., Грігорі О. Сучасні методи оптимізації логістичних процесів. Підприємництво та управління розвитком соціально-економічних систем. 2023. № 2. С. 107-126. <https://purses.zp.edu.ua/article/view/302233>
3. Подскребко О.С., Іванченко Н.О., Кудін В.І., Самохвалов Ю.Я. Інтелектуальна модель управління запасами на основі генетичних алгоритмів і нечіткої логіки для підвищення економічної безпеки підприємства. Науковий журнал Метінвест Політехніки. Серія: Технічні науки. 2025. № 4. С. 113-119. DOI <https://doi.org/10.32782/3041-2080/2025-4-14>

Вдовіченко Д. О.
студентка Державного біотехнологічного університету
Керівник: к.е.н., доц. Грідін О.В.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ HR-АНАЛІТИКИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ РІШЕНЬ

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки та управлінських процесів особливого значення набуває розвиток HR-аналітики як інструменту прийняття обґрунтованих рішень у сфері HRM. Перехід до економіки знань, зростання конкуренції за таланти, а також необхідність підвищення ефективності використання людських ресурсів зумовлюють потребу у формуванні системного підходу до збору, аналізу та інтерпретації даних про працівників. У цьому контексті HR-аналітика виступає вже не допоміжною функцією кадрового менеджменту, а стратегічним інструментом забезпечення успішного розвитку організації.

Сутність HR-аналітики полягає у перетворенні розрізнених даних про персонал на структуровану інформацію, що може бути використана для прийняття управлінських рішень. Вона охоплює широкий спектр завдань: від аналізу продуктивності праці та оцінки ефективності персоналу до прогнозування кадрових ризиків. Водночас розвиток HR-аналітики безпосередньо залежить від рівня цифровізації організації та впровадження сучасних інформаційно-аналітичних технологій [2; 4].

Незважаючи на значний потенціал, у багатьох організаціях HR-аналітика все ще залишається недостатньо розвиненою, що проявляється у фрагментарності даних, відсутності єдиних інформаційних систем, обмеженому використанні аналітичних інструментів та низькому рівні цифрових компетентностей HR-фахівців. У результаті управлінські рішення часто приймаються інтуїтивно, без належного аналітичного обґрунтування, що знижує їх ефективність [1; 4].

Важливим чинником, який визначає сучасний розвиток HR-аналітики, є впровадження цифрових рішень. До них належать HRM-системи, бізнес-аналітичні платформи (BI-системи), технології великих даних (Big Data), хмарні сервіси та інструменти штучного інтелекту (AI). Їх використання дозволяє не лише автоматизувати процеси управління персоналом, а також суттєво розширити аналітичні можливості організацій, переходячи від описової аналітики до прогнозової та рекомендаційної.

Особливої уваги заслуговує трансформація ролі HR-функції в умовах цифровізації. Якщо раніше HR-підрозділи здебільшого виконували адміністративні функції, то сьогодні вони поступово перетворюються на центри аналітичної підтримки управлінських рішень, що передбачає як технічне впровадження цифрових систем, так і формування нової управлінської культури, орієнтованої на дані. У цьому контексті можна визначити низку ключових напрямів удосконалення системи HR-аналітики. Передусім, це інтеграція інформаційних HR-систем у єдину цифрову платформу, що забезпечує

централізований доступ до даних та їх узгодженість.

Виняткового значення набуває розвиток аналітичних компетентностей HR-фахівців. Сучасний HR-менеджер має володіти не лише традиційними управлінськими навичками, але й базовими знаннями у сфері аналізу даних, статистики та роботи з цифровими платформами, адже без цього ефективно використання HR-аналітики є просто неможливим [3].

Вагомим напрямом є також впровадження прогностичної аналітики, яка базується на використанні алгоритмів машинного навчання та штучного інтелекту, дозволяючи не лише аналізувати поточний стан кадрових процесів, а й прогнозувати майбутні тенденції, зокрема ризики звільнення працівників або зміни рівня їхньої продуктивності [2].

Крім того, суттєву роль відіграє візуалізація даних через інтерактивні дашборди, що забезпечує швидке сприйняття інформації керівництвом та підвищує оперативність прийняття рішень. Не менш важливим є забезпечення інформаційної безпеки, адже HR-дані належать до категорії чутливої інформації, потребуючи належного захисту [5].

Узагальнюючи, необхідно зазначити, що розвиток HR-аналітики на основі цифрових рішень є об'єктивною необхідністю сучасного етапу управлінської трансформації. Її удосконалення дозволяє організаціям підвищити ефективність використання людського капіталу, оптимізувати витрати, покращити якість управлінських рішень та сформувати стійкі конкурентні переваги. HR-аналітика поступово перетворюється на ключовий елемент стратегічного управління організацією, а її подальший розвиток безпосередньо залежить від рівня впровадження цифрових технологій та готовності організацій до інноваційних змін.

Список використаних джерел:

1. Баксалова О., Глушко Т., Горбатюк О., Кошонько О. Переваги впровадження HR-аналітики в управлінні підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. Т. 320. № 4. С. 195-203. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-29>
2. Грідін О.В. HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29>
3. Даниленко О.А. Використання HR-аналітики в діагностиці системи управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2021. № 7. С. 252-259. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-252-259>
4. Кірдан О.П., Чвертко Л.А. HR-аналітика в системі управління кадровим потенціалом підприємства. *Економічний простір*. 2025. № 208. С. 347-353. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.208.347-353>
- Котовська І.В. HR-аналітика як складова системи управління персоналом: оцінка впливу на ефективність управлінських рішень. *Економіка та суспільство*. 2026. Вип. 84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-201>

Водяницька О.О.

студентка Хмельницького університету управління та права ім. Леоніда
Юзькова

Керівник: д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, економіки,
статистики та цифрових технологій Хмельницького університету управління та
права ім. Леоніда Юзькова Іжевський П.Г.

РОЛЬ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У сучасній економіці цифрові перетворення стають визначальним чинником змін у діяльності підприємств. Через це компанії змушені переглядати підходи до управління інвестиціями, змінювати традиційні методи на більш прогресивні на пристосовуватись до динамічного ринкового середовища. Впровадження цифрових технологій сприяє підвищенню якості аналітичних процесів, пришвидшенню прийняття рішень і зниженню ризиків.

Загалом, говорячи про інвестиційний менеджмент, науковці мають на увазі систему принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень, пов'язаних з інвестиційною діяльністю підприємства. Крім того, інвестиційний менеджмент тісно пов'язаний з іншими фундаментальними системами управління підприємства. Наприклад, із фінансовим менеджментом, із виробничим менеджментом, із менеджментом персоналу [1, с. 52]. Зважаючи на таку тісну взаємозалежність усіх підсистем управління, виникає необхідність проаналізувати вплив цифровізації на інвестиційні процеси. Оскільки інвестиційні рішення є базою для стратегічного планування, їхня цифровізація стає критично важливою для успішного функціонування сфер управління, у тому числі суміжних.

В Україні процеси цифровізації економіки регулюються на державному рівні. Зокрема, у Законі України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» [2] визначено правові засади розвитку цифрового середовища та впровадження інноваційних рішень у діяльність суб'єктів господарювання.

В ході цифровізації більшість повсякденних процесів інвестиційного менеджменту зазнають автоматизації. Одним із найбільш прогресивних методів такої трансформації є робо-едвайзинг. Це такі цифрові платформи, які використовують алгоритми машинного навчання (штучного інтелекту) для формування та автоматичного керування інвестиційним портфелем без прямої участі фінансового консультанта. В Україні цей напрям дедалі більше стає популярним завдяки простоті у використанні та порівняно високою швидкістю опрацювання запитів. Він представлений такими сервісами, як мобільні банківські застосунки, у які вже влаштовані функції автоматичного накопичення та інвестування.

Поряд із автоматизацією через робо-едвайзинг, важливим вектором трансформації є впровадження блокчейн-технологій. Якщо робо-алгоритми забезпечують інтелектуальну складову, то блокчейн гарантує виключно безпеку

та прозорість технічного виконання інвестиційних угод. Цікавим прикладом такої цифровізації є за стосунок Stack, який на момент створення платформи налічував вже 7 цифрових активів та пропонував послуги з їх купівлі, продажу та зберігання. Для порівняння ефективності цих підходів та виявлення їхніх особливостей доцільно провести зіставлення за ключовими перевагами та недоліками (табл. 1).

Таблиця 1. Порівняльний аналіз цифрових підходів до трансформації інвестиційного менеджменту

Підхід	Переваги	Недоліки
Традиційний	Індивідуальний підхід, врахування неформальних факторів та досвіду.	Високі комісії, суб'єктивність, низька швидкість обробки даних
Робо-едвайзинг	Відсутність емоцій, низькі витрати	Шаблонність рішень, ризик збоїв алгоритму в нестандартних кризах
Блокчейн	Максимальна прозорість, відсутність посередників, криптографічний захист	Правова невизначеність, високі вимоги до технічної інфраструктури

Джерело: складено автором на основі джерела [3, 4]

Проаналізувавши дані, можна зробити висновок, що цифрова трансформація кардинально змінює особливості інвестиційного процесу. Використання робо-едвайзингу дозволяє забезпечити високу точність управління активами, що раніше було доступно лише великим інституційним інвесторам. Водночас блокчейн-технології забезпечують безпечне середовище для реалізації цих рішень, знижуючи витрати на юридичний супровід та контроль угод.

Таким чином, цифрова трансформація виступає базовою умовою розвитку сучасного менеджменту. Вона забезпечує перехід до автоматизованих систем, що гарантує конкурентоспроможність бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Інвестиційний менеджмент : навч. посіб. / І. Школа та ін. Чернівці : Місто, 2015. 368 с.
2. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні : Закон України від 15.07.2021 № 1667-IX : станом на 1 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text>(дата звернення: 04.05.2026).
3. Роботи vs інвестконсультанти: чи можна довірити управління своїми грошима III. Мінфін – все про фінанси. URL: <https://minfin.com.ua/ua/invest/articles/chi-mozhna-shtuchnomu-intelektu-doviryati-upravlinnya-svoyimi-groshima/> (дата звернення: 08.05.2026).
4. Що таке блокчейн і як він працює? URL: <https://surl.li/mwguvq>(дата звернення: 09.05.2026).

Волкова В. Г.

студентка Криворізького національного університету,

Керівник: к.е.н., доц. Адамовська В. С.

ОМНІКАНАЛЬНІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ТА ЇХ ВПЛИВ НА СПОЖИВЧИЙ ДОСВІД

Трансформація бізнес-стратегій відповідно до сучасних тенденцій технологічного прогресу та мультиканальна поведінка споживачів зумовлюють перехід від багатоканальних до омніканальних маркетингових стратегій. Актуальність теми тез зумовлена зростанням різноманітності точок контакту (веб-сайти, соціальні мережі, фізичні магазини, мобільні застосунки тощо) та очікуванні споживачами безшовного досвіду взаємодії з брендом.

Метою є визначення впливу омніканальних стратегій на досвід споживача, обґрунтування факторів їх ефективності. Завдання дослідження передбачає ідентифікацію ключових компонентів омніканальності, розробки рекомендацій щодо впровадження, оцінку дії на рівень задоволеності, лояльності та ймовірності повторної покупки. Значимість проблеми полягає у відсутності єдиної методики кількісної оцінки ефекту від впровадження омніканальної стратегії для діяльності різних типів бізнесу.

У науковій літературі домінують дві точки зору на омніканальність. Перша (А. Чаттарман, 2019) передбачає ймовірність ризику виникнення інформаційного перевантаження при надмірній кількості синхронізованих каналів повідомлень. Друга (П. Вергоф, 2015; Л. Неслін, 2014) навпаки стверджує, що інтеграція омніканального підходу несе позитивний вплив на споживчий досвід шляхом зменшення когнітивного навантаження. Однак вплив на емоційне сприйняття користувачів в умовах обмеженої довіри до цифрових каналів досі є недостатньо дослідженим. Зокрема, Ф. Котлер визначає маркетингові стратегії як основу формування взаємин зі споживачами. Вчений-маркетолог наголошує на тому, що через якісне та кількісне зростання ринкової пропозиції увага клієнтів стає більш розсіяною, у зв'язку з чим підприємствам важливо креативно та цілеспрямовано використовувати різноманітні форми комунікації.

Українські дослідники розглядають омніканальність як інструмент для бізнес-адаптації до умов цифрової трансформації. З огляду на дослідження (Фарат, О., Данько, Т., & Фарат, Н. 2025), дана стратегія гарантує більшу безпеку, персоналізацію та ефективність, що робить процес придбання товару або отримання послуг більш комфортним та адаптованим до потреб кожного з користувачів.

Омніканальні маркетингові стратегії є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності компаній, оскільки вони забезпечують безперервну комунікацію зі споживачем незалежно від вибору каналу. На сучасному етапі розвитку підприємствам доцільно використовувати технології штучного інтелекту, CRM-системи, аналітичні платформи, мобільні додатки та чат-боти.

Для дослідження теми практично корисним є використання методів порівняльного аналізу (А/В-тестування): контрольна група (стандартна

багатоканальна) та експериментальна (омніканальна). Очікуваними результатами дослідження є:

- Виявлення порогу насичення каналів (додавання більшої кількості каналів не покращить досвід, а збільшить операційні витрати);
- Підвищення індексу споживчого досвіду в експериментальній групі;
- Позитивна кореляція між консистентністю каналів та показником лояльності споживачів.

Отримані результати є підтвердженням позитивного впливу використання омніканальних методів на якість користувацького досвіду за умови збереження високої консистентності, зменшення технічних збоїв та витрат. Подальшими завданнями можуть стати: створення методики оцінки ризиків дезінтеграції каналів в умовах загроз кібератак, розробка інтеграції стратегії до малих/середніх бізнесів з малим або обмеженим бюджетом.

Актуальність теми для України. В умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови український ритейл зазнає структурних змін, пов'язаних з руйнуванням фізичної інфраструктури, міграцією населення та поширенням онлайн-послуг. Омніканальні стратегії дозволяють бізнесу зберігати зв'язок зі своїми споживачами, які переміщуються в межах країни або закордоном. Даний підхід дозволяє підтримувати стабільність діяльності, розширювати аудиторію та підвищувати рівень кібербезпеки.

Список використаних джерел:

1. Chattaraman V., Kwon W. S., Gilbert J. E. Virtual agents in e-commerce: A cognitive load perspective // *International Journal of Human-Computer Studies*. - 2019. – Vol. 128. – P. 42-53.
2. Verhoef P. C., Kannan P. K., Inman J. J. From Multi-Channel to Omni-Channel Retailing: A Review and Research Agenda // *Journal of Retailing*. – 2015. – Vol. 91, No. 2. – P. 174-181.
3. Фарат, О., Данько, Т., & Фарат, Н. (2025). ОМНІКАНАЛЬНІСТЬ, СПОЖИВЧА БЕЗПЕКА ТА ТЕХНОЛОГІЧНІ ІННОВАЦІЇ НА МАРКЕТПЛЕЙСАХ. *Економіка та суспільство*, – 2025. – (74). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-63>
4. Герчаківський, О. Аналіз впливу маркетингових комунікацій на споживачів в ритейлі: переваги та недоліки інтегрованої маркетингової стратегії. *Академічні візії*, (17) – 2023. – <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/244>

Вороний Д.Р.

магістр Вінницького національного медичного університету ім. М.І. Пирогова

Керівник: д.е.н., Головчук Ю.О.

СТРАТЕГІЯ КАДРОВОГО РОЗВИТКУ ЯК СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Сучасна система охорони здоров'я функціонує в умовах динамічних змін, що охоплюють як організаційні, так і технологічні засади діяльності. Глобалізаційні процеси, розвиток медичних технологій, цифровізація, зміна очікувань пацієнтів щодо якості та доступності медичних послуг зумовлюють необхідність трансформації управлінських підходів. Людський капітал постає як ключовий ресурс, що визначає ефективність функціонування закладу охорони здоров'я. Саме тому стратегія кадрового розвитку набуває пріоритетного значення в системі менеджменту, виступаючи інструментом забезпечення сталого розвитку організації.

Кадровий розвиток у закладах охорони здоров'я є багатовимірним процесом, який охоплює не лише професійне навчання та підвищення кваліфікації працівників, але й формування їхніх особистісних, соціальних та управлінських компетентностей. Особливістю цієї сфери є необхідність постійного оновлення знань відповідно до сучасних клінічних протоколів, стандартів лікування та вимог доказової медицини. У зв'язку з цим безперервний професійний розвиток стає невід'ємною умовою ефективної діяльності медичних працівників. Організація системи навчання повинна базуватися на принципах доступності, системності та практичної спрямованості.

Одним із ключових елементів стратегії кадрового розвитку є формування ефективної системи мотивації. Вона повинна враховувати специфіку професійної діяльності медичних працівників, поєднуючи матеріальні стимули з нематеріальними факторами, такими як професійне визнання, можливості кар'єрного зростання, участь у прийнятті управлінських рішень. Важливим елементом є створення сприятливого психологічного клімату в колективі, що сприяє підвищенню рівня задоволеності працею та зниженню ризику професійного вигорання [1, с. 721-753; 2, с. 325-327].

Значну роль у забезпеченні ефективності кадрового розвитку відіграє впровадження сучасних інструментів управління персоналом. Серед них – системи оцінювання результативності діяльності працівників, використання ключових показників ефективності, проведення регулярної атестації, формування індивідуальних планів розвитку. Такі інструменти дозволяють визначити напрями його подальшого розвитку, підвищити прозорість управлінських рішень.

Цифровізація системи охорони здоров'я відкриває нові можливості для реалізації стратегії кадрового розвитку. Використання електронних медичних систем, телемедицини, аналітичних платформ сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу, оптимізації управлінських процесів та покращенню якості медичних послуг. Водночас це потребує від працівників нових компетентностей,

пов'язаних із використанням цифрових технологій, що має бути враховано при формуванні програм навчання та розвитку [3, с. 172-211; 4, с. 80-82].

Не менш важливим є формування організаційної культури, яка підтримує розвиток персоналу. Така культура повинна ґрунтуватися на цінностях професіоналізму, відповідальності, взаємоповаги та орієнтації на пацієнта. Вона сприяє формуванню єдиного бачення цілей організації, підвищує рівень залученості працівників та створює умови для ефективної командної роботи. Окрім внутрішніх чинників, на ефективність кадрового розвитку впливають і зовнішні умови, зокрема державна політика у сфері охорони здоров'я, нормативно-правове забезпечення, фінансування галузі. Важливим є узгодження кадрової стратегії закладу з національними пріоритетами розвитку системи охорони здоров'я, що забезпечує її відповідність сучасним вимогам та стандартам [4, с. 83-84; 5, с. 61-69].

Таким чином, стратегія кадрового розвитку є системоутворюючим елементом ефективного менеджменту у закладах охорони здоров'я. Вона забезпечує формування висококваліфікованого, мотивованого та адаптивного персоналу, здатного ефективно функціонувати в умовах змін та забезпечувати якісне надання медичних послуг. Комплексний підхід до управління кадровим розвитком сприяє підвищенню конкурентоспроможності закладу, зміцненню його позицій на ринку медичних послуг та досягненню стратегічних цілей.

Список використаних джерел:

1. Rodriguez C.M. The motivational influence of collective efficacy and charged behavior and the moderating effect of risk-taking propensity on new product development team innovativeness. *European Journal of Innovation Management*. 2025. Т. 28. № 3. р. 721-753. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2022-0473>
2. Головчук Ю.О., Пахомі Ю.С. Вплив лідерства на працівників закладів охорони здоров'я. Матеріали чотирнадцятої міжнар. наук.-практ. конф. «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики», 12 вересня 2025 р. Одеса, 2025. С. 325-327. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/10360>
3. Boon C., Jiang K., Eckardt R. The role of time in strategic human resource management research: A review and research agenda. *Journal of Management*. 2025. Т. 51. vol. 1. pp. 172-211. DOI: <https://doi.org/10.1177/01492063241264250>
4. Головчук Ю.О., Паламаренко Я.В., Рисинець Т.П., Мазур Г.М. Соціальний менеджмент як інструмент запобігання міжвіковим конфліктам у проєктному середовищі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 16. С. 79-86. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.16.79>
5. Holovchuk Y.O., Verheles K.M., Nazarchuk O.A., Nochvina O.A., Mazur H.M. Innovations in ehealth as a component of management in Ukraine. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2025. vol. 2. pp. 61-69. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.61>

Ворушко С.А.

студентка інституту психології і підприємництва

Керівник: к.е.н., доц. Майборода М.М

УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ІВЕНТ-ПРОЄКТАХ ОРГАНІЗАЦІЇ

В умовах сучасної висококонкурентної економіки івент-заходи стали невід'ємною складовою стратегічного розвитку багатьох організацій. Управління івент-проектами відрізняється високим рівнем динамічності та залученням великої кількості стейкхолдерів. Як зазначають дослідники, значною мірою організація проєктів пов'язана з постійною комунікацією між різними суб'єктами – організаторами, менеджерами, замовниками культурних послуг та підрядниками [2, с. 219]. Саме тому ключовим фактором, що визначає успішність реалізації будь-якого заходу, є ефективний комунікативний менеджмент.

За своєю сутністю, комунікативний менеджмент — це управлінський процес, спрямований на формування та підтримку ефективного інформаційного обміну. Як слушно зазначає М. Артемович, «комунікативний менеджмент, відтворюючи систему інформаційного обміну, пронизує всі сфери і рівні організації, допомагає людям отримати доступ до банку інтелектуальних знань і практичних відомостей» [1, с. 185]. В контексті івент-проектів його головна мета полягає у забезпеченні своєчасного обміну релевантною інформацією для мінімізації проєктних ризиків та запобігання зриву дедлайнів.

Важливою умовою удосконалення управління є чіткий поділ комунікацій. Внутрішня система комунікацій організації покликана забезпечити доступ до інформації в процесі прийняття управлінських рішень та сформувати сприятливий психологічний клімат у проєктній команді. Натомість зовнішня комунікаційна діяльність орієнтована на побудову взаємовигідних відносин з партнерами, спонсорами та безпосередньо цільовою аудиторією заходу [3]. Складність полягає в тому, що для кожної групи стейкхолдерів необхідно розробляти індивідуальні інформаційні повідомлення та обирати релевантні канали зв'язку.

Для підвищення ефективності комунікативного менеджменту в івент-проектах організації необхідно впроваджувати комплексні системні підходи. Першим кроком є розробка детальної матриці комунікацій на етапі ініціації проєкту. Цей інструмент дозволяє чітко регламентувати інформаційні потоки: хто, кому, яку інформацію, в якій формі та з якою періодичністю має передавати. Відповідно, це мінімізує дублювання даних та виникнення інформаційних розривів.

Другим, не менш важливим напрямом удосконалення комунікацій, є інтеграція спеціалізованих цифрових платформ. Сучасна діяльність івент-менеджерів безпосередньо пов'язана з комунікацією через технічні засоби та онлайн-платформи [2, с. 220]. Використання хмарних систем управління проєктами (наприклад, Trello, Asana або спеціалізованих event-CRM) у поєднанні

з корпоративними месенджерами створює єдине інформаційне середовище. Це забезпечує прозорість виконання завдань, дозволяє миттєво реагувати на форс-мажорні ситуації та вести автоматизоване протоколювання всіх домовленостей між підрядниками.

По-третє, окремої уваги потребує етап пост-проектних комунікацій. Збір та аналіз зворотного зв'язку від учасників та партнерів дає змогу виявити комунікативні розриви, що мали місце під час підготовки події. Формування бази засвоєних уроків є необхідною умовою для оптимізації процесів у майбутніх проєктах організації, адже управління комунікаційною діяльністю є безперервним циклом [3].

Отже, комунікативний менеджмент виступає базовим інструментом інтеграції всіх учасників івент-проекту. Його удосконалення через чітку регламентацію інформаційних потоків та активне впровадження новітніх цифрових інструментів колаборації дозволяє організаціям суттєво підвищити результативність заходів. Якісно налагоджена комунікація мінімізує проєктні ризики, оптимізує використання ресурсів та гарантує досягнення поставлених цілей.

Список використаних джерел:

1. Артемович М. В. Роль комунікативного менеджменту в організації. Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання : матеріали III Міжнародної студентської науково-технічної конференції (Тернопіль, 2020 р.). Тернопіль : ТНТУ, 2020. С. 185–186. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/31957/2/PGNAP_2020_Artemovych_M-The_role_of_communicative_185-186.pdf
2. Короленко Є. О., Швець І. Г. Комунікативні здібності в роботі івент-менеджера. Питання культурології. 2020. Вип. 36. С. 219–227. DOI: <https://doi.org/10.31866/2410-1311.36.2020.221069> URL: <https://issues-culture-knukim.pp.ua/article/view/221069>
3. Маковецька І. М., Савеленко А. М. Організація комунікаційної діяльності на підприємстві. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-37> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/899>

Гордієнко Є.В.

студент Житомирського державного університету ім. Івана Франка

Керівник: к.е.н., доц. Калініченко О.О.

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасне ринкове середовище, якому притаманні висока динаміка та слабка передбачуваність, висуває перед українськими суб'єктами господарювання надзвичайно гостру проблему – забезпечення продуктивного застосування накопиченого ресурсного потенціалу. У науковому дискурсі неодноразово наголошувалося, що саме результативне використання цього потенціалу є фундаментом конкурентоспроможності, фінансової незалежності, платоспроможності й прибутковості [4]. Водночас просте володіння ресурсною базою ще не гарантує високих результатів: вирішальним фактором постає механізм їх залучення, використання та координації [2]. Цим зумовлена актуальність пошуку й обґрунтування дієвих шляхів підвищення віддачі від ресурсного потенціалу, що й визначило мету запропонованої статті.

Ресурсний потенціал підприємства розглядають як складну багатокомпонентну систему, котра охоплює матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні та організаційні складові [2]. Від рівня її використання безпосередньо залежить досягнення стратегічних орієнтирів суб'єкта господарювання. Зростання ефективності, відповідно, досягається або шляхом скорочення витрат ресурсів на одиницю продукції, або через збільшення виходу продукції з розрахунку на одиницю застосованих ресурсів. Виходячи з цього, основні вектори підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу доречно об'єднати в три групи:

1. Організаційно-економічний вектор. Передусім ідеться про вдосконалення системи управління ресурсним потенціалом. Підвищення дієвості управління та забезпечення раціонального застосування ресурсів значною мірою пов'язані з якісними зрушеннями в їх складі та поліпшенням керованості ними [5]. Важливим завданням є побудова цілісного організаційно-економічного механізму, що базується на ресурсній концепції та через застосування сучасних інструментів і важелів забезпечував би ефективне функціонування системи управління ресурсним потенціалом [3]. Цей напрям також передбачає пошук резервів підвищення ефективності внутрішніх бізнес-процесів, зокрема вдосконалення організації виробничого процесу на всіх рівнях – від окремого робочого місця до підприємства загалом, а також впровадження більш продуктивних типів виробництва.

2. Ресурсний вектор. Він відображає потребу в аналізі та підвищенні віддачі від наявної матеріально-технічної бази та живої праці. Цей вектор охоплює:

- підвищення результативності використання трудових ресурсів, що включає оцінювання кваліфікаційного рівня, мотиваційних настанов і продуктивності персоналу [1; 2];

- нарощення віддачі від фінансових ресурсів через забезпечення стабільності їх формування, зменшення обсягів незавершеного виробництва та прискорення оборотності оборотних активів [1];

- оптимізацію матеріально-технічного забезпечення, котра передбачає моніторинг рівня завантаженості устаткування, аналіз структури собівартості продукції в динаміці й порівняно з конкурентами.

3. Технологічно-інноваційний вектор. Включає розвиток інноваційної діяльності, запровадження ресурсоощадних технологій, технічне переоснащення виробництва, що в сукупності забезпечує зростання продуктивності ресурсів [1]. Окреме місце належить сучасним інформаційним технологіям і цифровим інструментам, які дають змогу точніше прогнозувати потребу в ресурсах, удосконалювати логістичні ланцюги та підвищувати операційну ефективність.

Слід підкреслити, що окреслені вектори тісно взаємопов'язані. Приміром, результативне використання фінансових ресурсів створює підґрунтя для технологічного оновлення, яке, своєю чергою, потребує адекватного кадрового забезпечення й організаційного супроводу.

Проведений аналіз засвідчив, що підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу є комплексною проблемою, розв'язання якої лежить у площині одночасного застосування організаційно-економічних, ресурсних і технологічно-інноваційних важелів. Лише системне поєднання векторів здатне забезпечити підприємству довгострокову конкурентоспроможність, фінансову стійкість і сталий розвиток.

Список використаних джерел:

1. Герасимчук О. Шляхи підвищення ефективності використання фінансових ресурсів підприємства. Економічний простір. 2020. № 153. С. 40-45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-7>

2. Гривківська О., Тепловський О. Ресурсний потенціал у формуванні ефективності діяльності підприємства. Розвиток міста. 2025. № 2 (06). С. 29-34. DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2025.2-4>

3. Кобцов Н.В., Тюленєва Ю.В. Шляхи підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом в кондитерській галузі. Актуальні проблеми економіки та управління. 2015. № 9. URL: <https://ape.fmm.kpi.ua/article/view/41658>

4. Труш Ю.Л., Лісовська О.В. Напрями підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. Економічні проблеми розвитку галузей та видів економічної діяльності. 2016. № 5 (180). С. 70-73. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/23876>

5. Шаманська О. І. Система ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства. Ефективна економіка. 2013. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2303>

Гоч П. В.

аспірант, Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»
Керівник: кандидатка економічних наук, доцентка, завідувачка кафедри
менеджменту та логістики, Приватний вищий навчальний заклад
“Європейський університет” Ремига Ю. С.

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ДИСФУНКЦІЇ ТА КОМУНІКАЦІЙНІ БАР'ЄРИ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

У сучасних умовах цифрової трансформації та ускладнення бізнес-процесів ефективність діяльності підприємств значною мірою залежить від якості організаційної структури та рівня координації між структурними підрозділами. Навіть за наявності сучасних інформаційних технологій і високого рівня автоматизації багато компаній стикаються з організаційними дисфункціями, які негативно впливають на швидкість прийняття рішень, продуктивність праці та результативність управління. Найбільш поширеними проблемами є перевантаження управлінських рівнів, дублювання функцій, втрата відповідальності та комунікаційні бар'єри [1].

Однією з ключових проблем сучасних підприємств є перевантаження управлінських рівнів, що виникає внаслідок надмірної централізації управління. У таких умовах значна частина рішень концентрується на рівні керівників середньої та вищої ланки, які змушені одночасно виконувати стратегічні, координаційні та операційні функції. Це призводить до зростання навантаження, уповільнення процесів погодження та зниження якості управлінських рішень. Особливо гостро проблема проявляється в період активного розвитку підприємства або структурних змін, коли кількість завдань і комунікацій швидко збільшується.

Важливою дисфункцією є дублювання функцій між підрозділами, яке формується через нечіткий розподіл повноважень та відсутність прозорої логіки взаємодії. На практиці це проявляється у повторному виконанні однакових завдань різними структурними одиницями, дублюванні аналітичної роботи або паралельному контролі інформації. Подібні ситуації спричиняють збільшення витрат часу та ресурсів, посилення внутрішніх конфліктів і зниження швидкості виконання процесів [2]. В умовах цифровізації проблема ускладнюється використанням різних інформаційних систем без належної інтеграції, що призводить до фрагментації даних та порушення координації діяльності.

Не менш небезпечною є втрата відповідальності, яка виникає через розмитість повноважень і відсутність чіткої прив'язки відповідальних осіб до кінцевих результатів. У випадках, коли декілька підрозділів одночасно беруть участь у виконанні одного процесу, але жоден не несе повної відповідальності за результат, виникають затримки, взаємні претензії та уникнення прийняття рішень [3]. Це знижує ефективність командної взаємодії та створює нестабільність у функціонуванні підприємства.

Суттєвий вплив на діяльність організації мають комунікаційні бар'єри. У багаторівневих структурах комунікація забезпечує узгодженість дій між

підрозділами та синхронізацію бізнес-процесів. Проте порушення інформаційних потоків призводить до системних збоїв у роботі організації. Найчастіше комунікаційні бар'єри проявляються у вигляді затримок передачі інформації, її спотворення, відсутності зворотного зв'язку або використання несумісних інформаційних систем. У результаті формуються так звані організаційні «силоси», коли окремі підрозділи функціонують ізольовано та не забезпечують належної координації [4].

Однією з причин виникнення управлінських вузьких місць є відсутність системи швидкого потоку інформації та недостатня структурна прозорість організації. У багатьох підприємствах інформація проходить через надмірну кількість етапів погодження, що суттєво уповільнює процес прийняття рішень. Особливо це характерно для структур із високим рівнем бюрократизації та складною вертикальною взаємодією. У таких умовах навіть незначне збільшення навантаження може спричинити накопичення невиконаних завдань і блокування окремих процесів.

Відсутність прозорості організаційної структури також ускладнює взаємодію між підрозділами. Працівники часто не мають повного розуміння функцій суміжних відділів і логіки загальної системи управління. Це формує залежність між структурними елементами підприємства та сприяє використанню неформальних комунікацій замість офіційних каналів взаємодії. У результаті підвищується ризик втрати інформації, помилок і конфліктів.

Організаційна сліпота проявляється у ситуаціях, коли керівник фактично концентрує у своїх руках функції декількох підрозділів одночасно. На початкових етапах така модель може забезпечувати швидкість контролю, однак зі зростанням масштабів бізнесу вона стає джерелом системних обмежень. Надмірна концентрація рішень на рівні однієї особи знижує автономність працівників, пригнічує ініціативність персоналу та формує залежність усієї системи від можливостей керівника [4].

Практика діяльності українських і міжнародних компаній підтверджує, що управлінські вузькі місця та комунікаційні бар'єри мають системний характер і посилюються в умовах цифровізації та масштабування бізнесу. Для українських підприємств характерними є проблеми швидкого розвитку без належної трансформації організаційної структури, тоді як міжнародні компанії частіше стикаються зі складністю координації великої кількості функціональних підрозділів. Незважаючи на відмінності у масштабах діяльності, головною проблемою залишається невідповідність між складністю організаційної структури та швидкістю інформаційних потоків, що призводить до формування системної організаційної неефективності.

Список використаних джерел:

1. Білецький О. Трансформація ролі та якостей лідера в новій управлінській парадигмі. *Economy and Society*. (66) 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-1>

2. Ростока М.Л., Кравченко Я.А. Можливості використання інструментів ІІІ в інформаційно-аналітичному супроводі. *Науково-педагогічні студії*. Випуск 8. 2024. С. 283-300. DOI <https://doi.org/10.32405/2663-5739-2028-8-283-300>

3. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / укладачі: К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. Суми : Сумський державний університет, 2020. С. 175.

4. Філософія цифрової людини і цифрового суспільства: теорія і практика : монографія. В. Г. Воронкова, В. О. Нікітенко. Львів-Торунь. LihaPres. 2022. С. 460.

Греділь В.М.

студентка Національного університету водного господарства та природокористування

Керівник: к.е.н., доцент Фроленкова Н.А.

СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ТА ЇХ ЕФЕКТИВНІСТЬ: СТАТИСТИКА, АНАЛІТИКА, ЕВОЛЮЦІЯ

Соціальна мережа — це будь яка соціальна взаємодія, що може бути представлена множиною соціальних одиниць та відношенням між ними. В останнє десятиліття у житті суспільства все більшу роль відіграють онлайнові соціальні мережі, в яких соціальна взаємодія здійснюється через веб-технології.

Достовірно встановлено, що онлайнові соціальні мережі сьогодні реально впливають на поведінку їх учасників поза мережею. Віднедавна онлайнові соціальні мережі перетворилися в елемент прихованого управління соціально-економічними системами. Масштаб такого управління варіюється від просування товарів та брендів за технологією вірусного маркетингу до організації акцій масового суспільного протесту в Тунісі, Єгипті, Великобританії, Україні, Гонконзі тощо. Переваги такого управління полягають в оперативності досягнення мети, невеликих фінансових витратах, можливості дистанційного маніпулювання свідомістю користувачів в автоматизованому режимі та майже повним протоколюванням результатів діяльності. Мати у своїх руках такі важелі управління зацікавлені як приватні корпорації, так і політичні сили та органи державної влади.

Із самого початку процес створення соціальних мереж передбачав комунікативно-інформаційну функцію. Термін «соціальна мережа» з'явився у 1954 році, задовго до появи Інтернету. Він означав тісні взаємовідносини між двома і більше людьми. Термін був започаткований британським соціологом, представником Манчестерської школи Джеймсом Барнсом для визначення соціальних зв'язків, які відрізнялися від традиційних для багатьох соціологів понять (обмежені групи — племена, сім'ї, соціальні категорії — стать, етнічна належність). На сьогоднішній день прийнято вважати, що соціальна мережа — це структура, що базується на людських зв'язках або ж взаємних інтересах. Як інтернет-сервіс соцмережа може розглядатися як платформа, що допомагає

людям здійснювати зв'язок між собою та групуватися за специфічними інтересами. Завдання такого сайту полягає в тому, щоб забезпечити користувачам різноманітні способи взаємодії один з одним – відео, чати, зображення, музика, блоги та інше. Глобальна соціальна мережа – це соціальна мережа, яка об'єднує величезну кількість індивідів чи груп незалежно від їх індивідуальних особливостей, вподобань чи локації (місця проживання).

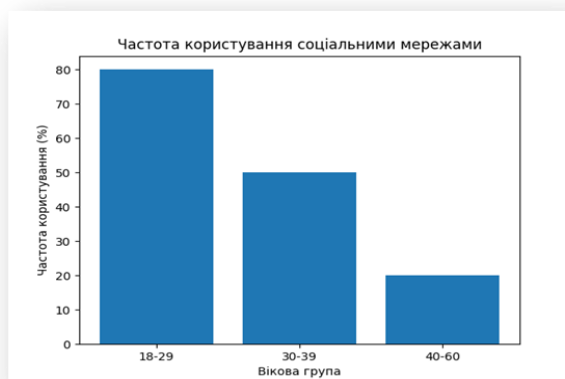
Першими веб-сайтами, які пропонували можливості роботи із соціальними мережами, були classmates.com (1995) та SixDegrees.com (1997). Починаючи з 2001 року, почали з'являтися сайти, в яких використовувалася технологія під назвою «Коло друзів». Ця форма соціальних мереж набула широкої популярності в 2002 році. Наразі існує більше 200 сайтів з можливостями організації соціальних мереж.

Соціальні мережі заповнюють наше життя вже кілька років підряд. У 2018 році кількість користувачів, які активно користувалися інтернетом, досягнула відмітки 4 мільярди, а кількість людей, які є в соціальних мережах і користуються ними, складає 3 мільярди. Люди проводять в них дуже багато часу. Дослідження показує, що ми проглядаємо гаджети близько 47 разів в день, а підлітки частіше – майже 86 разів на день. Крім того, результати дослідження, яке було здійснене за підтримки «Нової пошти» соціологічним центром «Socis» показують, що українці на третину більше часу використовують на соціальні мережі, ніж на ходьбу та у 8 разів більше, ніж на заняття бігом [7]. Ще цікавими фактами про те, як населення стало залежним від гаджетів, стало дослідження на офіційному сайті Mind.ua (див. рисунок 1).



Рисунок 1 – Частота користування гаджетами

На сьогоднішній день у особи, у якої немає акаунта в будь-якій соціальній мережі, є мотив вважатися відірваною від світу. Тому що люди настільки проникли в цю віртуальну реальність, що соціальні мережі стали навіть для когось і самим життям.



Діаграма 1 – Частота користування населенням соціальними мережами

На діаграмі 1 показано частоту користування населенням соціальних мереж. Віковий діапазон частого користування соцмережами складає від 18 до 29 років, а найменше – від 40 до 60 років.

З появою таких майданчиків як соціальні мережі життя їх користувачів не тільки змінилось, а й вплинуло на створення бізнесу. Популярні соцмережі вже кілька років перестали бути звичайним засобом для комунікацій та стали дуже впливовим інструментом для ведення бізнесу. Оскільки онлайн-ринок в соціальних мережах швидко розвивається є можливість це використовувати для пошуку потенційних клієнтів і створювати свою цільову аудиторію для збільшення свого прибутку з боку бізнесу. Але не тільки з боку підприємців ця функція соціальних мереж набирає обертів, а також й з боку користувачів.



Рисунок 2 – Напрямки використання часу громадянами в інтернеті

Ринок онлайн-покупок тільки зростає і про це свідчать факти. В 2018 році ринок e-commerce зріс на третину порівняно з попереднім роком за рахунок збільшення попиту і пропозиції. Якщо подивитися на ріст e-commerce в цифрах, то бачимо, що наявний стрімкий розвиток і протягом 2021 року ріст тільки буде збільшуватися. Найпопулярнішими товарами, які купували онлайн стали: одяг, аксесуари, електроніка, товари для дому та техніка. Тому об'єднати соціальні

мережі і онлайн-покупки не завдало складнощів.

Найпопулярнішою соцмережею у світі є Facebook, згідно з офіційними даними Statista.com. Саме ця соцмережа найбільше підходить для вирішення бізнес-завдань. У цій соціальній мережі існує широкий функціонал, який користувач може використовувати для власних цілей. Тут знаходиться велика кількість компаній, а саме 65 мільйонів, і близько 7 мільйонів рекламодавців, які активно займаються просуванням товарів та послуг, і це надає Facebook надійність. З такою великою аудиторією за масштабом зрозуміло, що більшість прибутку Facebook надходить від реклами. Плюс до всього, більше 90 % доходів від реклами в цій соцмережі надходять через гаджети. Тут можна наладжувати таргетовану рекламу на потрібну цільову аудиторію, створювати своє коло підписників та розсилати їм листи на e-mail, заохочуючи їх придбати чи то товар, чи то послугу.

YouTube – одна з знаменитих соціальних мереж серед користувачів інтернету, які щодня і щохвилини дивляться мільярд відео. В цій соціальній мережі є можливість створити свій канал і просувати бренд, або купувати рекламу на інших каналах (у блогерів, відомих людей), щоб збільшити охоплення сайту товарів чи послуг, які продаються. У 2020 YouTube буде продовжувати набирати популярність, та стане повноцінним майданчиком для просування. YouTube став пропонувати авторам відеороликів використовувати їх програмне забезпечення для відмітки і відстежування продуктів, які вони рекламують та просувають. Bloomberg повідомляє, що корпорація Google прагне додати в YouTube функцію онлайн-магазину. В найближчий час товар, який баче користувач на відео в YouTube, можна буде замовити та купити онлайн на цьому відео-сервісі [14].

Instagram є швидкозростаючою соціальною мережею світі наряду з декількома іншими. Цю платформу можна також використовувати для спілкування з клієнтами в сфері B2B (бізнес для бізнесу). На протязі 2019 року Instagram додав велику кількість оновлень для полегшення просування товарів. В цьому бізнес-середовищі є безліч функцій, які допомагають прискорювати просування і продажі продуктів: створюється бізнес-акаунт, надається розширена аналітика, показується взаємодія з контентом і підписниками, можливість використовувати промоакції направлені на свою цільову аудиторію, публікування контенту за потрібним графіком. Відомим прикладом українського бренду, який заповнив аудиторію віком від 19 до 40 років своєю продукцією, є «Tsukerka», створивши свій профіль в соціальній мережі Instagram. Це компанія, яка створює натуральну косметику з цікавими запахами та дизайном та органічними копонентами.

Tik Tok – це соціальна мережа, в якій наразі 40 % аудиторії займають тінейджери. На перший погляд, Tik Tok не викликає ніякої серйозності, але освоївши цей популярний майданчик, можна зрозуміти, що там є велика кількість користувачів і створити свою рекламу для просування не займе великої складності.

Також, для B2B ринку можна вказати LinkedIn. Тут є можливість і спілкуватися, і знаходити партнерів та потенційних покупців. Зараз аудиторія

LinkedIn складає 160 мільйонів активних користувачів. У 2018 році ця платформа принесла США приблизно 5,3 мільярда доларів доходу. LinkedIn дозволяє користувачам просувати товари та послуги високого цінового сегменту і направлені на вузьку цільову аудиторію. Також головною функцією цієї соціальної мережі є можливість переглянути кількість людей, які відвідали сторінку, що дозволяє визначити зацікавленість в бренді, який просувається.

Соціальні медіа домінували протягом останніх десяти років і, безумовно, ще більше зросли за останні два роки, оскільки вони дозволяють людям спілкуватися в закритому світі та відіграють велику роль в навчанні.

Список використаних джерел:

1. Жила, Н., 2022. Найпопулярніші соцмережі в Україні під час війни – дослідження Global Logic. Mezha, [online] 06 серпня. Доступно: [Дата звернення 30 травня 2023].
2. Іванина, Р., 2023. We are social 2023: соціальні мережі, інтернет та тенденції електронної комерції. Elit.
3. Медіаспоживання українців: другий рік повномасштабної війни. Опитування ОПОРИ, 2023.
4. Романенко О.В. Погляди сучасних зарубіжних дослідників на роль соціальних медіа в політичній комунікації..

Гужва К.М.

студентка Державного біотехнологічного університету

Керівник: д.е.н., проф. Гіржева О.М.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СПОСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ

Сьогодні у зв'язку з розвитком цифрових технологій та цифровізації економіки відбувається стрімкий розвиток цифрового суспільства. Особливий вплив цифровізація має на вдосконалення та оптимізацію всіх бізнес-процесів сучасних підприємств. Впровадження на підприємстві сучасних технологій цифровізації надає абсолютно нові, ще більші можливості для зміцнення його позицій на ринку, розвитку та вдосконалення. Істотне значення впровадження цифрових технологій надає вдосконаленню систем менеджменту якості підприємства.

Цифровізація розуміється як використання інформаційних технологій у всі сфери життя суспільства за допомогою використання інформаційно-комунікаційних технологій. Велика роль цифровізації у розвитку підприємств, трансформації та вдосконаленні окремих їхніх бізнес-процесів та систем.

Цифровізація суттєво трансформувала процеси прийняття та реалізації управлінських рішень у сфері забезпечення якості продукції на підприємствах.

Завдяки впровадженню сучасних цифрових технологій значна частина процесів контролю якості може бути автоматизована, що забезпечує високу точність, оперативність та достовірність отримання даних. Це, своєю чергою, надає керівництву можливість швидко реагувати на відхилення, ухвалювати обґрунтовані рішення та ефективно управляти ризиками [1].

Впровадження сучасних цифрових технологій дозволяє підприємствам гнучкіше реагувати на зміни та впливи факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, підвищувати їхню конкурентоспроможність, оперативно отримувати необхідну інформацію, яка може бути застосована для оптимізації бізнес-процесів, вдосконалення якості, забезпечення економічної безпеки та пошуку нових можливостей.

Цифровізація систем менеджменту якості підприємства сприяє підвищенню ефективності взаємодії всіх його підрозділів як на стадії проектування та розробки продукції, так і на стадії її виробництва, скорочуючи кількість помилок за рахунок постійної актуалізації даних про конкретний виріб на всіх стадіях його життєвого циклу, візуалізації даних стадій, внесення необхідних своєчасних змін на виявлені невідповідності, пошук їх причини, а також вибір дій конкретним підрозділом щодо покращення конструкції та технології.

У сучасних умовах конкурентного ринку якість стає ключовим чинником успіху підприємства, а цифровізація відкриває принципово нові можливості для забезпечення, контролю та безперервного вдосконалення процесів управління якістю. Традиційні методи контролю, що базуються на вибірковому аналізі та реакції на відхилення, поступово замінюються цифровими інтелектуальними системами, які дозволяють здійснювати безперервний моніторинг, своєчасне виявлення дефектів, прогнозування відмов і забезпечують високий рівень прозорості бізнес-процесів. Таким чином, цифрові технології змінюють не лише інструменти контролю, а й концепцію управління якістю в цілому [2].

Стосовно системи менеджменту якості цифрові технології мають такі основні переваги:

- з впровадженням цифрових технологій з'являється можливість керувати якістю продукції в режимі реального часу, що веде до скорочення втрат та економії ресурсів, і, як наслідок, до зниження виробничої собівартості;
- спрощується процес прийняття рішень у складних неоднозначних ситуаціях;
- знижується рівень впливу людського фактора.

Ефективність впровадження цифрових технологій у систему менеджменту якості обумовлена тим, що для реалізації процедур управління якістю продукції необхідно постійно збирати та аналізувати великий обсяг різноманітної та неузгодженої інформації про перебіг усіх виробничих процесів. Причому перехід на нові виробничі технології супроводжується генерацією ще більшого обсягу такого роду інформації, що природно викликає необхідність працювати з великими даними.

Комплексний підхід до цифровізації систем менеджменту якості підприємства підвищує їх результативність завдяки виділенню як пріоритетний

напрямок своєчасне проведення запобіжних заходів, що виконуються на кожному етапі бізнес-процесів, а не тільки прийняття управлінських рішень щодо реалізації заходів, спрямованих на вдосконалення бізнес-процесів підприємства, необхідність в яких виявляється в основному на етапі.

Отже, завдяки цифровізації систем менеджменту якості підприємства забезпечується прозорість даних всіх процесів, їх синхронізація, підвищується можливість збирання актуальних даних про конкретний виріб, виділення його ключових характеристик, забезпечується доступність управління проектами, можливість візуалізації всіх стадій життєвого циклу виробу, своєчасного внесення змін на виявлені невідповідності, спрямовані на їхнє усунення, що сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Сохань, І. В., Западенко, В. О., & Лузан, Є. С. (2025). Адаптація системи управління якістю до нових викликів цифрової трансформації. *Актуальні питання економічних наук*, (15). <https://doi.org/10.5281/zenodo.17151692>
2. Бородій, М. Р., & Чередниченко, В. В. (2025). Вплив цифрових технологій на розвиток систем управління якістю продукції. *Актуальні питання економічних наук*, (17). <https://doi.org/10.5281/zenodo.17847009>

Густі М. П.

студент Львівського національного університету ім. Івана Франка

Керівник: д. е. н., зав. каф., проф. Комарницька Г.О

СУЧАСНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ

У сучасних умовах розвитку глобальної економіки цифровізація виступає одним із ключових факторів трансформації управлінських процесів, зокрема у сфері фінансового менеджменту. Активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, зростання обсягів даних та посилення конкуренції зумовлюють необхідність переходу до нових моделей управління фінансовими ресурсами. Як зазначає Коваленко О. В., цифровізація є стратегічним напрямом розвитку економічних систем, що забезпечує підвищення їх ефективності та адаптивності [1].

Фінансове управління традиційно охоплює процеси планування, обліку, аналізу та контролю фінансових ресурсів. Проте в умовах цифрової трансформації ці функції зазнають суттєвих змін. Зокрема, впровадження автоматизованих інформаційних систем дозволяє здійснювати обробку фінансової інформації в режимі реального часу, що значно підвищує оперативність прийняття управлінських рішень. За даними досліджень Іванова І. І., використання цифрових технологій сприяє зменшенню витрат часу на обробку інформації та знижує ризик виникнення помилок [2].

Одним із основних інструментів цифровізації фінансового управління є корпоративні інформаційні системи, зокрема ERP-системи. Вони забезпечують інтеграцію всіх бізнес-процесів підприємства, включаючи фінансовий облік, бюджетування та управління витратами. Це дозволяє підвищити узгодженість даних та ефективність управління. Крім того, використання хмарних технологій забезпечує доступ до фінансової інформації незалежно від місця перебування користувача, що особливо актуально в умовах глобалізації та дистанційної роботи [3].

Важливим напрямом цифровізації є застосування технологій великих даних (Big Data) та штучного інтелекту. Вони дозволяють здійснювати глибокий аналіз фінансових показників, прогнозування розвитку підприємства та оцінку ризиків. Як підкреслює Петренко С. П., використання аналітичних інструментів на основі штучного інтелекту сприяє підвищенню якості управлінських рішень і забезпечує конкурентні переваги [4].

Окрему роль у цифровізації фінансового управління відіграють фінансові технології (FinTech). Вони включають використання електронних платіжних систем, блокчейн-технологій та цифрових валют. Блокчейн, зокрема, забезпечує прозорість і незмінність даних, що є важливим для фінансового контролю та аудиту. За дослідженнями міжнародних організацій, впровадження FinTech-рішень сприяє зниженню транзакційних витрат і підвищенню швидкості фінансових операцій [5].

Разом із перевагами цифровізація фінансового управління супроводжується низкою викликів. Одним із головних є забезпечення кібербезпеки. Зростання обсягів цифрових даних підвищує ризики кібератак і витоку інформації. Тому підприємства повинні впроваджувати сучасні засоби захисту інформації, включаючи шифрування, багатофакторну аутентифікацію та системи моніторингу безпеки [6].

Ще одним важливим аспектом є розвиток цифрових компетенцій персоналу. Ефективне використання сучасних технологій потребує відповідної підготовки працівників, що зумовлює необхідність постійного навчання та підвищення кваліфікації. Як зазначає Мельник Л. Г., людський капітал є ключовим фактором успішної цифрової трансформації [7].

Цифровізація також сприяє підвищенню прозорості фінансового управління, особливо в державному секторі. Впровадження електронного урядування, відкритих бюджетів і цифрових платформ дозволяє підвищити рівень довіри громадян і зменшити корупційні ризики. У цьому контексті важливим є вдосконалення нормативно-правової бази, яка повинна відповідати сучасним викликам цифрової економіки [8].

Отже, сучасні засади цифровізації фінансового управління базуються на інтеграції інноваційних технологій, автоматизації процесів та розвитку цифрових компетенцій. Цифрова трансформація створює нові можливості для підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами, проте потребує комплексного підходу до вирішення питань безпеки, освіти та правового регулювання.

Список використаних джерел:

1. Коваленко О. В. Цифровізація економіки: сучасні тенденції та перспективи розвитку. Київ : Наукова думка, 2020. 256 с.
2. Іванов І. І. Інформаційні системи у фінансовому менеджменті. Харків : ХНЕУ, 2019. 312 с.
3. Laudon K. C., Laudon J. P. Management Information Systems: Managing the Digital Firm. 15th ed. New York : Pearson, 2018. 669 p.
4. Петренко С. П. Використання штучного інтелекту в управлінні фінансами підприємств. Економіка та держава. 2021. № 5. С. 45–49.
5. World Bank. FinTech and the Future of Finance. Washington, DC, 2020. 98 p.
6. Stallings W. Effective Cybersecurity: A Guide to Using Best Practices and Standards. Boston : Addison-Wesley, 2019. 512 p.
7. Мельник Л. Г. Економіка розвитку: цифрові трансформації. Суми : Університетська книга, 2021. 340 с.
8. OECD. Digital Government Review. Paris : OECD Publishing, 2020. 120 p.

Давидова А.Е.

студентка Дніпровського національного університету ім. Олеся Гончара

Керівник: к.е.н., доц. Скрипник Н.Є.

СТРУКТУРНІ ЗСУВИ У СИСТЕМІ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ РЕСУРСАМИ В КОНТЕКСТІ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

Сучасна світова економіка перебуває у стані фундаментальної енергетичної парадигмальної трансформації. Перехід від вуглецевої моделі розвитку до декарбонізованої енергосистеми, так званого «енергетичного переходу» зумовлює радикальний перерозподіл впливу на глобальних ринках. Цей процес прискорився під впливом геополітичної нестабільності, що змушує провідні держави світу розглядати енергонезалежність не лише як екологічне завдання, а як критичний чинник національної безпеки.

Головним викликом є зміна характеру ресурсозалежності, тобто світ переходить від «паливної інтенсивності» (залежності від нафти та газу) до «металоінтенсивності» (залежності від критичних мінералів: літію, кобальту, міді, рідкоземельних елементів). Цей процес докорінно змінює торговельні баланси, формує нові альянси та створює нові ризики для глобальної економічної стабільності, що робить аналіз впливу енергопереходу на ресурсні ринки вкрай актуальним.

Серед вітчизняних вчених вагомий внесок у дослідження енергетичної безпеки та інноваційного розвитку України в умовах глобальних трансформацій зробили В. Геєць, О. Амоша, Ю. Киндзерський. Проте в сучасних умовах виникає необхідність у поглибленому вивченні «мінерального протекціонізму» та ролі інтелектуальних технологій, таких як AI, Blockchain у забезпеченні

прозорості нових ресурсних ланцюгів, що і стало предметом даного дослідження.

Енергетичний перехід детермінує структурну перебудову попиту на природні ресурси. Якщо раніше стабільність світової економіки залежала від видобутку та логістики вуглеводнів, то сьогодні критичним стає доступ до компонентів для виробництва накопичувачів енергії, сонячних панелей та вітрових турбін. Протягом 2024–2025 рр. попит на літій та мідь зріс експоненціально, що призвело до формування нових ресурсних вузлів сили, серед яких КНР, Австралія, Чилі, ДР Конго [1].

Глобальний ринок ресурсів сегментується під впливом кліматичної політики, впровадження механізмів вуглецевого коригування імпорту створює нові правила гри: вуглецевоземна продукція втрачає конкурентоспроможність, тоді як ресурси, видобуті з дотриманням ESG-стандартів, отримують цінову премію. Це змушує традиційних експортерів нафти та газу диверсифікувати свої економіки, перетворюючись на експортерів «зеленого» водню або електроенергії з ВДЕ.

Енергетичний перехід нерозривно пов'язаний з цифровою дифузією.

1) Smart Grids (інтелектуальні мережі): дозволяють збалансувати попит і пропозицію в умовах волатильності відновлюваної енергетики.

2) Blockchain: використовується для відстеження «етичного» походження критичних мінералів, що стає обов'язковою вимогою на розвинених ринках.

3) Штучний інтелект: оптимізує геологорозвідку нових родовищ та прогнозування цін на енергоносії в умовах турбулентності [2].

Україна, володіючи значними запасами літію, титану та залізної руди з низьким вмістом домішок, має потенціал стати невід'ємною частиною європейського ланцюга доданої вартості «зелених» технологій. Стратегічне партнерство з ЄС у сфері критичної сировини може стати драйвером післявоєнного відновлення, дозволяючи перейти від експорту напівфабрикатів до виробництва компонентів для чистої енергетики.

Глобальний енергетичний перехід є незворотним процесом, який не просто заміщує одні енергоносії іншими, а повністю переформатовує архітектуру світового ринку ресурсів. Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що глобальний енергетичний перехід у 2026 р. остаточно трансформувася з екологічного вектора розвитку в фундаментальний детермінант переформатування світового ринку ресурсів, що зумовлює перехід від «паливної інтенсивності» до «металоінтенсивності» світової економіки. Ця парадигмальна зміна супроводжується радикальним перерозподілом геоекономічного впливу: традиційна залежність від експортерів вуглеводнів заміщується новою, часто більш жорсткою залежністю від власників критичних мінералів та технологій їх глибокої переробки [3].

Для країн, що володіють значним мінерально-сировинним потенціалом, таких як Україна, енергетичний перехід створює унікальне «вікно можливостей» для інтеграції у високотехнологічні ланцюги доданої вартості не як постачальників руди, а як стратегічних партнерів у виробництві компонентів для «зеленої» енергетики. Успішна реалізація цього потенціалу залежить від

здатності держави забезпечити синергію між інноваційною промисловою політикою, залученням інтелектуальних інвестицій та адаптацією національного регулювання до глобальних ESG-критеріїв, що зрештою визначатиме місце країни в новій, декарбонізованій архітектурі світового господарства.

Список використаних джерел:

1. Yergin D. The New Map: Energy, Climate, and the Clash of Nations. Penguin Books, 2021. 512 p.
2. IRENA. World Energy Transitions Outlook 2025: 1.5°C Pathway. 2025. URL: <https://www.irena.org/publications> (дата звернення: 29.04.2026).
3. Стратегія енергетичного розвитку України на період до 2050 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 трав. 2023 р. № 373-р (актуалізовано у 2025 р.). Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-r#Text> (дата звернення: 29.04.2026).

Демидова Д.Ю.

студентка Національного університету «Одеська політехніка»

Керівник: к.е.н., доц. Журавель О.В.

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПОРТФЕЛЕМ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»)

В умовах динамічного ринкового середовища ефективне управління бізнес-портфелем є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Під бізнес-портфелем розуміють сукупність стратегічних бізнес-одиниць (СБО), продуктів або напрямів діяльності компанії, що перебувають під єдиним корпоративним управлінням. Збалансований портфель забезпечує синергію між підрозділами, оптимальне використання ресурсів і сталий розвиток організації в довгостроковій перспективі [1, с. 47].

Методологічну основу портфельного аналізу складають матричні моделі, серед яких найбільшого поширення набули матриця BCG (Boston Consulting Group) та матриця McKinsey/GE. Матриця BCG класифікує СБО за двома параметрами: темпом зростання ринку та відносною часткою ринку — і розподіляє їх на чотири категорії: «зірки», «дійні корови», «знаки питання» і «собаки». Матриця McKinsey є складнішою: вона оцінює привабливість галузі та конкурентну позицію СБО за набором зважених критеріїв, що дає змогу формувати більш диференційовані стратегічні рекомендації [2, с. 112].

Об'єктом дослідження обрано ТОВ «Нова пошта» — лідера українського ринку кур'єрської доставки та логістичних послуг. Компанія є яскравим прикладом диверсифікованого бізнес-портфеля в сфері B2B і B2C-логістики. Станом на початок 2024 року «Нова пошта» налічувала понад 8 500 відділень і поштоматів по всій Україні, обслуговуючи щорічно понад 500 млн відправлень.

Портфель підприємства охоплює такі стратегічні напрями: доставка посилок і вантажів для фізичних осіб; логістичні рішення для бізнесу (NP Business); міжнародна доставка (Nova Global); фулфілмент і складська логістика (NP Logistics); фінансові сервіси (Nova Pay) [3].

Застосування матриці BCG до портфеля «Нової пошти» дозволяє виявити наступну структуру. Категорія «зірки» охоплює міжнародну доставку Nova Global та логістичний напрям NP Logistics, що демонструють високі темпи зростання на тлі зміцнення ринкових позицій. Сегмент доставки посилок для фізичних осіб є традиційною «дійною короною»: незважаючи на насичення ринку, він генерує основний грошовий потік компанії. Напряму Nova Pay позиціонується як «знак питання» — фінтех-ринок зростає, однак конкурентна позиція компанії ще не є усталеною. Аналіз підтверджує доцільність реінвестування прибутків «дійної корови» у розвиток перспективних «зірок» і «знаків питання».

Стратегічні рекомендації щодо управління портфелем «Нової пошти» передбачають: по-перше, активне інвестування в розширення міжнародного напрямку Nova Global з урахуванням повоєнного відновлення зовнішньоторговельних зв'язків України; по-друге, зміцнення позицій Nova Pay шляхом розширення партнерської мережі та інтеграції з маркетплейсами; по-третє, оптимізацію операційних витрат у базовому сегменті внутрішньої доставки через автоматизацію сортувальних центрів та розширення мережі поштоматів. Збалансованість портфеля забезпечується підтриманням синергії між логістичними і фінансовими сервісами, що дозволяє пропонувати клієнтам комплексну цінність [2, с. 134].

Таким чином, управління бізнес-портфелем є системним процесом, що вимагає регулярного перегляду стратегічних пріоритетів і перерозподілу ресурсів між СБО відповідно до змін ринкового середовища. Досвід «Нової пошти» демонструє, що успішна диверсифікація, підкріплена аналітичним підходом до портфельного менеджменту, дозволяє компанії зберігати лідерські позиції та формувати нові джерела доходу в умовах турбулентності [1, с. 52].

Список використаних джерел:

1. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2001. 227 с.
2. Портфельний аналіз у стратегічному менеджменті / за ред. З. Є. Шершньової. Київ : КНЕУ, 2010. 246 с.
3. Нова пошта : офіційний сайт. URL: <https://novaposhta.ua> (дата звернення: 10.05.2025).

Дерев'янка Ю. С.

здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня, ОП Міжнародна економіка, КПІ ім. Ігоря Сікорського

Керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки КПІ ім. Ігоря Сікорського Корогодова О. О.

НОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЯ: ЯК ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЗМІНЮЄ ДІАЛОГ ІЗ КЛІЄНТАМИ

У сучасних умовах цифрової трансформації бізнес-комунікація переходить від лінійних моделей до інтелектуальних систем взаємодії, де штучний інтелект (ШІ) забезпечує швидкість, масштабованість і персоналізацію, інтегруючи традиційні канали у цифрові екосистеми та формуючи основу економіки досвіду. ШІ базується на технологіях обробки природної мови (NLP) та машинного навчання, що дозволяють системам інтерпретувати запити клієнтів і розпізнавати контекст. На відміну від застарілих скриптових ботів, сучасні генеративні моделі ведуть змістовний діалог, адаптуючись до емоційного стану співрозмовника. Такі дії підвищують ефективність комунікації та дозволяють підприємствам оптимізувати витрати на підтримку. Важливою характеристикою таких систем є їхня здатність до самонавчання на основі кожного успішного діалогу, що робить комунікаційну стратегію компанії гнучкою та самокоригованою [1].

Наочним прикладом трансформації є інтелектуальні віртуальні асистенти у фінансовому та ритейл-секторах. Компанії Amazon, Klarna чи банківські сервіси рівня Monobank використовують ШІ для автоматизації до 80% типових звернень: від перевірки статусу замовлення до розблокування рахунків. Клієнт отримує відповідь за секунди, що радикально підвищує лояльність. Сучасний ШІ не просто надає інформацію, а здійснює дії всередині системи, виконуючи роль цифрового менеджера [3; 4]. Крім того, впровадження мультимодальних моделей дозволяє ШІ опрацьовувати не лише текст, а й зображення та відео, що надсилає клієнт (наприклад, для візуальної діагностики поломки товару), значно скорочуючи шлях до вирішення проблеми.

Важливим напрямом є гіперперсоналізація діалогу на основі предиктивної аналітики. Аналізуючи цифрові сліди та історію покупок, ШІ формує персоналізовані пропозиції в режимі реального часу. Наприклад, сервіси Netflix або Spotify будують комунікацію виключно на вподобаннях користувача, пропонуючи контент ще до виникнення активного запиту. У маркетингу це проявляється через динамічний контент у розсилках, що підвищує рівень конверсії [2]. Використання технології “наступної кращої дії” (Next Best Action) дозволяє системі автоматично визначати, через який канал (Viber, Email чи Push) та в який час доби клієнт найбільш схильний до позитивної реакції.

ШІ також забезпечує глибокий аналіз тональності (Sentiment Analysis), дозволяючи брендам миттєво реагувати на негатив у соцмережах. Авіакомпанії використовують ці інструменти для виявлення роздратованих пасажирів під час затримок рейсів, автоматично пропонуючи їм бонуси чи пріоритетне

обслуговування. Така швидкість реакції мінімізує репутаційні ризики та демонструє високу сервісну культуру компанії. Аналогічно, у логістичній галузі ІІІ автоматично інформує клієнтів про затримки вантажів, базуючись на аналізі дорожньої ситуації чи погодних умов, що запобігає виникненню конфліктних ситуацій ще до їхнього прояву [1].

Голосовий ІІІ в кол-центрах також змінює правила гри. Технології розпізнавання емоцій підказують оператору в реальному часі, як змінити тон спілкування або яку знижку запропонувати для успішного завершення діалогу. Це створює ефект доповненого інтелекту, де машина бере на себе аналітику, а людина при цьому забезпечує емпатію та розв'язання складних конфліктів [1]. Окрему роль відіграє використання ІІІ у внутрішніх бізнес-комунікаціях: автоматизація адаптації нових співробітників та інтелектуальний пошук у корпоративних базах знань надають можливість значно пришвидшити обмін інформацією всередині великих корпоративних структур.

Трансформація процесу продажів (B2B і B2C) [5; 6] охоплює автоматичну підготовку персоналізованих пропозицій, прогнозування відтоку клієнтів у CRM, звільнення менеджерів від рутини та поєднання ІІІ з людською участю, що залишається найефективнішим підходом попри виклики конфіденційності й цифрового відчуження [7]. Таким чином, штучний інтелект перетворює бізнес-комунікацію на адаптивну стратегію, що базується на даних та емпатії. Майбутнє діалогу полягає у розумній автоматизації, яка не замінює людину, а масштабує її можливості для створення сервісу нового покоління.

Список використаних джерел:

1. Ertem-Eray T., Cheng Y. A Review of Artificial Intelligence Research in Peer-Reviewed Communication Journals. *Applied Sciences*. 2025. Vol. 15, No. 3. P. 1058. DOI: <https://doi.org/10.3390/app15031058>.
2. Hardcastle K., Vorster L., Brown D. M. Understanding Customer Responses to AI-Driven Personalized Journeys: Impacts on the Customer Experience. *Journal of Advertising*. 2025. Vol. 54, No. 2. P. 176–195. DOI: <https://doi.org/10.1080/00913367.2025.2460985>
3. Coombes E. Chatbots in industry: Customer service case studies. *Japeto*. 2025. Feb. 26. URL: <https://www.japeto.ai/chatbots-in-industry-customer-service-case-studies/>
4. State of the AI Connected Customer. 7th ed. *Salesforce*. 2024. URL: <https://www.salesforce.com/resources/research-reports/state-of-the-connected-customer/>
5. Транснаціональні корпорації: практикум [Електронний ресурс] : навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра денної форми навчання за освітньою програмою Міжнародна економіка спеціальності 051 Економіка галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: Корогодова О. О., Моїсєєнко Т. Є. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. 119 с. URI <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/72426>

6. Транснаціональні корпорації: конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра денної форми навчання за ОПП Промисловий маркетинг. спеціальності D5 Маркетинг / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: Моїсеєнко Т. Є., Корогодова О. О. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2025. 212 с. URI <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/74287>

7. Natale S., Guzman A. L. Reclaiming the human in machine cultures: Introduction. *Media, Culture & Society*. 2022. Vol. 44, No. 4. P. 627–637. DOI: <https://doi.org/10.1177/01634437221099614>

Дикун В. С.

студент Українського державного університету науки і технологій

ННІ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»

Керівник: д.е.н., проф. Божанова В.Ю.

ТРАНСФОРМАЦІЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується глибокими трансформаційними процесами, спричиненими впливом воєнних дій, макроекономічною нестабільністю та структурними змінами у функціонуванні підприємств. Особливої актуальності набуває питання ефективності корпоративного управління як ключового інструменту забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств. Значна частина українських підприємств продовжує використовувати застарілі підходи до управління, що характеризуються централізацією прийняття рішень, недостатньою прозорістю та слабкою системою ризик-менеджменту. В сукупності це знижує інвестиційну привабливість підприємств, погіршує їх фінансову стійкість та обмежує можливості розвитку. Як зазначає OECD, неефективне корпоративне управління суттєво знижує здатність підприємств адаптуватися до кризових умов [6].

У свою чергу, дослідження International Monetary Fund підтверджують, що нестабільність фінансового сектору України посилює ці проблеми [3]. Тому актуальним є впровадження нових підходів до корпоративного управління, які базуються на принципах гнучкості, прозорості та інтегрованого управління ризиками. Важливу роль у цьому процесі відіграють рекомендації World Bank та International Finance Corporation, які акцентують увагу на необхідності забезпечення прозорості, захисту прав інвесторів та ефективного функціонування наглядових органів [3, 8]. Ключовими напрямками трансформації корпоративного управління є інтеграція ризик-менеджменту у стратегічне управління, цифровізація бізнес-процесів, а також впровадження ESG-підходів. Аналіз міжнародного досвіду свідчить про високу ефективність сучасних моделей корпоративного управління. Зокрема, за даними McKinsey & Company, компанії з розвиненою системою управління ризиками демонструють на 20–30% вищу стійкість до кризових явищ [5]. Це підтверджує доцільність впровадження

ризик-орієнтованого управління на українських підприємствах. У країнах Європейського Союзу значна увага приділяється впровадженню ESG-підходів. Відповідно до вимог European Commission, компанії повинні забезпечувати прозору звітність щодо сталого розвитку [2]. Дослідження PwC показують, що впровадження ESG підвищує інвестиційну привабливість підприємств [7].

Для українських підприємств трансформація корпоративного управління в умовах війни також пов'язана з необхідністю забезпечення стійкості ланцюгів постачання, релокації виробничих потужностей та адаптації до високого рівня операційних ризиків. У цих умовах особливого значення набуває ризик-орієнтованого управління, що передбачає інтеграцію ризик-менеджменту у стратегічне планування, цифровий моніторинг бізнес-процесів та формування адаптивних моделей управління. Це дозволяє підвищити швидкість реагування підприємств на кризові зміни та забезпечити безперервність їх функціонування.

Важливим напрямом є також антикризове корпоративне управління. Досвід Harvard Business School свідчить, що підприємства, які мають розроблені кризові стратегії, можуть скоротити втрати до 40%, при цьому підкреслюється важливість ефективного лідерства та швидкого прийняття рішень у кризових ситуаціях [4]. Окрему роль відіграє цифровізація управління. За даними Deloitte, використання цифрових технологій дозволяє підвищити ефективність управління на 15–25% [1].

Таким чином, трансформація корпоративного управління підприємств України в умовах воєнних ризиків та післявоєнного відновлення повинна ґрунтуватися на переході від традиційних централізованих моделей до адаптивних ризик-орієнтованих систем управління, актуалізуючи стратегічну стійкість, цифровізацію та інтегроване управління ризиками. Сучасне корпоративне управління має розглядатися не лише як механізм координації діяльності підприємства, а як ключовий елемент забезпечення життєздатності соціально-економічних систем в умовах високої мінливості зовнішнього середовища. Інтеграція ESG-підходів, цифрових технологій, антикризових механізмів та сучасних моделей ризик-менеджменту створює передумови для формування нової архітектури корпоративного управління, здатної забезпечити адаптивність, інвестиційну привабливість і конкурентоспроможність українських підприємств у процесі економічного відновлення та європейської інтеграції.

Список використаних джерел:

1. Deloitte. Digital Transformation and Corporate Governance. Deloitte Insights, 2023. URL: <https://www2.deloitte.com/> (дата звернення: 06.05.2026).
2. European Commission. Corporate Sustainability Reporting Directive (EU) 2022/2464. Brussels. 2021. URL: <https://surl.li/pgzuxz>
3. International Finance Corporation. IFC Corporate Governance Methodology. Washington, DC: IFC. 2023. 5 p. URL: <https://surl.li/qlzfpt>
4. Harvard Business School. Leadership in Crisis: Responding to COVID-19. Boston: HBS. 2020. URL: <https://surl.li/dwefdm>

5. McKinsey & Company. Risk, Resilience, and Rebalancing in Global Value Chains. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/> (дата звернення: 06.05.2026).

6. OECD Corporate Governance Factbook 2023. Paris: OECD Publishing. 2023. 190 p. URL: <https://surl.li/jxvppf>

7. PwC. ESG and Corporate Governance: The New Frontier. PwC. 2023. URL: <https://www.pwc.com/> (дата звернення: 06.05.2026).

8. World Bank. Corporate Governance and Resilience: A Framework for Emerging Markets. Washington, DC: World Bank. 2022. 120 p. URL: <https://surl.li/rltqhn>

9. Ukraine and the IMF. International Monetary Fund. 2026. URL: <https://www.imf.org/en/countries/ukr>

Домрін І.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна

Керівник: Мажнік Л.

МЕХАНІЗМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ (НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «КИЇВСТАР»)

Актуальність теми дослідження зумовлена стрімкою цифровізацією глобальної економіки та необхідністю пошуку нових моделей забезпечення сталого розвитку вітчизняних підприємств в умовах макроекономічної турбулентності. Телекомунікаційна галузь сьогодні виступає критичним фундаментом цифрової стійкості держави. Постійне зростання обсягів передачі даних та зміна споживчих переваг створюють колосальне навантаження на існуючу інфраструктуру. За статистикою, 78% абонентів вже використовують мережі 4G, при цьому найбільшу частку трафіку генерує відеоконтент та телебачення (89,7% користувачів), а також стримінгові платформи (77%). За таких умов традиційні екстенсивні моделі розширення комунікаційних мереж втрачають свою ефективність, що вимагає переходу підприємств до наукомістких інноваційних рішень [3].

На вітчизняному ринку інформаційно-комунікаційних послуг, загальний обсяг якого у 2025 році прогнозовано досягне 112,5 млрд грн, абсолютним лідером є ПрАТ «Київстар». Компанія контролює близько 47% ринку за кількістю активних абонентів та генерує найвищий показник середнього доходу на користувача (ARPU), який за прогнозами сягне 180 грн/міс. Очікується, що у 2025 році обсяг капітальних витрат (CAPEX) компанії утримається на рівні 7,2 млрд грн. Це створює значний тиск на маржинальність бізнесу та вимагає розробки нових механізмів впровадження інновацій для оптимізації витрат [1].

Стратегічним вектором розвитку, що забезпечить довгострокову конкурентоспроможність ПрАТ «Київстар», є перехід до технології п'ятого покоління (5G). Технологія 5G гарантує прискорення обміну даними від семи до

десяти разів (до 10 Гбіт/с) та радикально скорочує час затримки сигналу до 5 мс, що є критично важливою умовою для розвитку промислового Інтернету речей (IoT), безпілотних систем та інтелектуальної аналітики великих даних.

З огляду на це, найбільш раціональним механізмом впровадження цієї інновації є використання архітектурної концепції Single RAN (єдина мережа радіодоступу). Ця фундаментальна концепція дозволяє інтегрувати існуючі стандарти (GSM, HSPA, LTE) та перспективний 5G у межах уніфікованої апаратної платформи. Завдяки цьому компанія отримує змогу модернізувати мережі шляхом виключно програмного оновлення без необхідності повної фізичної заміни обладнання. Застосування єдиної мережі забезпечує базовим станціям можливість одночасної трансляції сигналів у різних стандартах, включаючи синхронну роботу LTE та 5G, що суттєво оптимізує капітальні витрати оператора [2].

Впровадження новітніх комунікаційних стандартів супроводжується глибокою трансформацією бізнес-моделі ПрАТ «Київстар» від класичного провайдера зв'язку до розробника комплексної цифрової екосистеми (Київстар ТБ, медичні сервіси Helsi, хмарні сховища). Для оцінки економічної результативності розробленого механізму впровадження 5G було здійснено багатоваріантне математичне прогнозування грошових потоків компанії до 2030 року. За оптимістичним сценарієм очікується стрімке зростання чистого грошового потоку підприємства до 8 млрд грн у 2028 році та його стабілізація на рівні понад 2,9 млрд грн у 2030 році (за показником чистого руху). Загальні надходження грошових коштів від операційної діяльності, за прогнозом, перетнуть позначку у 40,9 млрд грн у 2030 році. Доходи безпосередньо від надання послуг мобільного інтернету зростуть до 3,7 млрд грн, що більш ніж удвічі перевищує рівень базового періоду. Такий потужний операційний потік гарантує повне перекриття зростаючих інвестиційних витрат, забезпечуючи абсолютну фінансову стійкість підприємства.

Окрім прямого економічного ефекту, впровадження інноваційних технологій в телекомунікаціях виступає потужним каталізатором цілей сталого розвитку. Згідно з розробленою матрицею відповідності, інтеграція рішень 5G, Big Data та хмарних обчислень забезпечує екологічну безпеку (через "зелені" центри обробки даних та енергоефективність), соціальний прогрес (безперебійний доступ до дистанційної освіти та телемедицини) та національну безпеку (резервування мереж оповіщення та постійне оновлення протоколів кіберзахисту проти цифрового тероризму).

Таким чином, механізм впровадження інноваційної технології 5G за концепцією Single RAN виступає безальтернативним стратегічним інструментом забезпечення сталого розвитку ПрАТ «Київстар». Збалансоване поєднання технологічної модернізації, архітектури кіберзахисту та екосистемної монетизації створює міцні передумови для стабільного економічного зростання компанії.

Список використаних джерел:

1. Звіт про роботу НКЕК за 2024 рік [Електронний ресурс] / Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку. – 2025. – Режим доступу: <https://nkek.gov.ua/pro-nkek/zvity-nkek/richnyi-zvit-nkek-za-2024-rik>.
2. Цілі сталого розвитку: Україна. Національна доповідь 2023 [Електронний ресурс] / Міністерство економіки України ; Організація Об'єднаних Націй. – 2023. – Режим доступу: <https://ukraine.un.org/uk/sdgs>.
3. Mobile connection in Ukraine 2025 [Електронний ресурс] : report / UNDP Ukraine. – 2025. – Режим доступу: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-06/undp_ukraine-report-mobile_connection_in_ukraine_2025.pdf.

Дров'яніков М. Р.

здобувач вищої освіти бакалаврського рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права ім. Леоніда Юзькова

ЦИФРОВІ ПЛАТЕЖІ ТА МАЙБУТНЄ БЕЗГОТІВКОВОГО СУСПІЛЬСТВА

Сьогодні цифрові платежі стали невід'ємною частиною фінансового життя людей. Їх популярність постійно зростає через швидкий розвиток технологій, активне використання Інтернету та зміну фінансових потреб населення. Все більше людей користуються банківськими картками, мобільними додатками, електронними гаманцями та іншими цифровими сервісами для проведення розрахунків. Це дозволяє значно швидше та простіше здійснювати фінансові операції й поступово зменшує потребу у використанні готівки.

Головними перевагами цифрових платежів є комфорт, економія часу та зручність у користуванні. Якщо раніше для здійснення багатьох банківських операцій потрібно було відвідувати відділення банку та витрачати час у чергах, то сьогодні більшість платежів можна провести буквально за кілька секунд через телефон або комп'ютер. Такий підхід значно полегшує фінансові розрахунки як для звичайних громадян, так і для бізнесу. Особливо важливе значення цифрові платежі мають для бізнесу, оскільки прискорення фінансових розрахунків сприяє підвищенню ефективності діяльності компаній, оптимізації бізнес-процесів та покращенню якості обслуговування клієнтів [1].

Однією з важливих переваг переходу до безготівкових розрахунків є підвищення рівня фінансової безпеки та відкритості фінансових операцій. Завдяки цифровим технологіям значно легше контролювати рух коштів і перевіряти проведення платежів, що допомагає зменшити кількість фінансових махінацій, випадків шахрайства та корупційних схем. Також сучасні платіжні системи мають надійний захист даних користувачів. Для безпеки транзакцій

використовуються різні технології, зокрема шифрування інформації, підтвердження входу через додаткові коди або повідомлення та інші інструменти кіберзахисту. Завдяки цьому знижується ризик втрати коштів, а люди більше довіряють цифровим фінансовим сервісам і безготівковим платежам загалом.

Разом із перевагами цифрові платежі мають і певні проблеми, які потребують уваги. Однією з основних є захист особистих даних користувачів та безпека фінансової інформації. Сьогодні кібершахрайство постійно розвивається, а зловмисники винаходять нові способи кібератак і викрадення коштів. Саме тому банки та фінансові компанії змушені постійно вдосконалювати системи захисту та вкладати значні кошти у розвиток кібербезпеки. Ще однією важливою проблемою залишається доступність цифрових фінансових послуг для всіх людей. Не кожен має достатній рівень цифрових навичок або постійний доступ до сучасних технологій та Інтернету. Найчастіше з такими труднощами стикаються люди старшого віку та жителі сільської місцевості, де цифрова інфраструктура розвинена слабше. Через це частина населення може мати обмежений доступ до сучасних платіжних сервісів і безготівкових розрахунків.

Тому процес переходу до безготівкового суспільства в різних країнах відбувається по-різному. Усе залежить від рівня розвитку технологій, фінансової системи та готовності населення користуватися цифровими сервісами. Наприклад, у таких країнах, як Швеція та Китай, використання готівки за останні роки значно зменшилося. Більшість людей там активно користуються мобільними додатками та електронними платіжними системами, а безготівкові розрахунки стали звичною частиною повсякденного життя. Водночас у багатьох країнах населення продовжує активно використовувати готівкові кошти через сформовані фінансові звички, недостатній рівень довіри до цифрових технологій або обмежений доступ до сучасної платіжної інфраструктури.

У майбутньому цифрові платежі будуть ще активніше розвиватися разом із новими технологіями. Уже зараз штучний інтелект, блокчейн і біометрична ідентифікація допомагають робити фінансові операції швидшими, зручнішими та безпечнішими для користувачів. Водночас державні органи та фінансові установи повинні активно вдосконалювати законодавство та створювати чіткі правила у сфері цифрових платежів. Це необхідно для забезпечення стабільної роботи фінансової системи, підвищення рівня безпеки електронних розрахунків і надійного захисту прав користувачів фінансових послуг.

Таким чином, цифрові платежі сьогодні відіграють важливу роль у розвитку сучасної економіки. Вони створюють нові можливості для електронної комерції, підтримують розвиток малого бізнесу та спрощують проведення міжнародних фінансових операцій. Перехід до безготівкових розрахунків є цілком природним процесом у світі активного розвитку цифрових технологій. Проте ефективність такого переходу значною мірою залежить від рівня кібербезпеки, розвитку технологій та доступності фінансових послуг для населення.

Важливим є й те, що цифрові платежі позитивно впливають на економіку держави загалом. Використання безготівкових розрахунків дозволяє скоротити

витрати на друк, перевезення та обслуговування готівки. Також електронні фінансові операції є більш прозорими, що допомагає державі ефективніше контролювати рух коштів і податкові надходження. Це сприяє зменшенню тіньової економіки та підвищує рівень фінансової дисципліни в країні.

Це сприяє боротьбі з тіньовою економікою та ухиленням від сплати податків [2].

Сьогодні значний вплив на розвиток цифрових платежів мають фінтех-компанії, які активно впроваджують нові технології у фінансову сферу. Вони створюють сучасні платіжні сервіси, що дозволяють проводити фінансові операції швидше, простіше та часто дешевше, ніж у традиційних банках. Більшість таких компаній працює повністю онлайн, без фізичних відділень, тому користувачі можуть отримувати необхідні фінансові послуги у будь-який час через смартфон або комп'ютер.

Важливим напрямом розвитку цифрових платежів залишається також цифрова інклюзія населення. Сучасні фінансові сервіси повинні бути доступними не лише для активних користувачів банківських технологій, а й для людей, які мають обмежений доступ до фінансової інфраструктури або сучасних цифрових сервісів. Саме тому багато держав уже працюють над розвитком електронних гарантів, спрощених фінансових платформ та програм підтримки населення, щоб зробити безготівкові розрахунки більш доступними для всіх верств суспільства [3].

Отже, цифрові платежі сьогодні є однією з найважливіших складових розвитку сучасної фінансової системи. Вони суттєво змінюють підхід до здійснення фінансових операцій, роблячи їх швидшими, зручнішими та доступнішими для населення і бізнесу. Завдяки розвитку мобільних додатків, електронних гарантів, онлайн-банкінгу та інших цифрових сервісів люди можуть здійснювати платежі у будь-який час і практично з будь-якого місця. Це сприяє розвитку електронної комерції, малого бізнесу та міжнародної торгівлі, а також поступовому скороченню використання готівкових коштів.

Разом із перевагами розвиток цифрових платежів супроводжується і певними викликами. Одними з головних проблем залишаються кібербезпека, захист персональних даних та ризики кібершахрайства. Через це банки, фінансові компанії та фінтех-сервіси змушені постійно вдосконалювати системи захисту, використовувати сучасні технології шифрування та підвищувати рівень безпеки електронних платежів. Не менш важливим питанням є забезпечення доступності цифрових фінансових послуг для всіх верств населення, особливо для людей похилого віку та жителів сільської місцевості.

Таким чином, цифрові платежі поступово стають невід'ємною частиною сучасного життя та важливим елементом цифрової економіки. Їх подальший розвиток залежатиме від поєднання технологічних інновацій, високого рівня фінансової безпеки, ефективного державного регулювання та забезпечення рівного доступу населення до сучасних фінансових послуг.

Список використаних джерел:

1. Худолій Ю. С., Халевіна М. О. Фінтехнології в банківському бізнесі: реалії та перспективи. *Problemy Ekonomiky*. 2021. № 1. С. 134-142. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2021-1_0-pages-134_142.pdf (дата звернення: 07.05.2026)
2. Ключко, Л. А., Москаленко, Н. В. Діяльність банків в умовах інформаційної економіки. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*. 2021. № 1. С. 126-140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnudps_2021_1_11 (дата звернення: 07.05.2026)
3. 5 європейських країн, що близькі до безготівкового майбутнього. URL: <https://fintechinsider.com.ua/5-yevropejskyh-krayin-shho-blyzki-do-bezgotivkovogo-majbutnogo/> (дата звернення: 08.05.2026)

Ефендієв Ш.Ш.

аспірант Державного біотехнологічного університету

Керівник: к.е.н., доцент Краля В. Г.

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ІТ-ОРГАНІЗАЦІЯМИ ЯК ЧИННИК ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Сучасний розвиток цифрової економіки характеризується високим рівнем динамічності, невизначеності та інтенсивної конкуренції, що суттєво трансформує умови функціонування ІТ-організацій. У таких умовах традиційні підходи до управління втрачають ефективність, що обумовлює необхідність впровадження адаптивних моделей управління, здатних забезпечити гнучкість, швидкість реагування та стійкість підприємств. Особливої актуальності проблематика набуває в контексті українського ІТ-ринку, який демонструє потенціал українського технологічного сектору та його досвід на шести ключових експортних ринках: Сполучених Штатах, Великій Британії, Німеччині, Ізраїлі, Швейцарії та Польщі. [1].

Адаптивне управління ІТ-організаціями доцільно розглядати як систему управлінських механізмів, спрямованих на забезпечення здатності організації оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, ефективно використовувати внутрішній потенціал та формувати конкурентні переваги. Його сутність полягає не лише в реагуванні на зміни, а й у їх прогнозуванні та інтеграції у стратегічне управління. Дослідження підтверджують, що цифрова трансформація суттєво посилює організаційну стійкість через оптимізацію інноваційного потенціалу та підвищення рівня гнучкості внутрішніх систем [2 с. 3].

Важливим елементом адаптивного управління є впровадження гнучких методів організації роботи, зокрема Agile-підходів, що дозволяють підвищити ефективність командної взаємодії, скоротити час реалізації проєктів та забезпечити орієнтацію на результат. Такі підходи сприяють децентралізації

управління, розвитку самоорганізації команд та підвищенню відповідальності працівників.

Ефективне впровадження Agile-методологій в ІТ-організаціях потребує цілісної трансформації на трьох взаємопов'язаних рівнях: організаційному, управлінському та культурному. Стратегічний рівень передбачає усвідомлення потреби у зміні підходу до управління, визначення цілей трансформації (наприклад, скорочення time-to-market) та формулювання критеріїв оцінки ефективності. Організаційна складова охоплює впровадження ітеративних циклів, переосмислення ролей product owner і scrum master та перебудову внутрішніх процесів. Культурний вимір передбачає формування Agile mindset у працівників — толерантності до змін, самостійності та орієнтації на результат [3, с. 4].

Цифрова трансформація значно розширює можливості адаптивного управління за рахунок використання сучасних технологій обробки даних та аналітики. Використання цифрових інструментів дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, оптимізувати бізнес-процеси та забезпечити оперативний контроль за діяльністю організації. Водночас дослідження фіксують суттєвий дисбаланс у цифровізації: як зазначає А. Я. Лісний, «використання штучного інтелекту у 2024 році зосереджене переважно у сферах маркетингу (2,9%), адміністрування (2,4%) і виробничих процесів (2,7%), тоді як аналітичні і стратегічні напрями залишаються недостатньо розвиненими, що обмежує потенціал антикризового управління» [4, с. 1].

Практичним підтвердженням ефективності адаптивного управління цифровою інфраструктурою в екстремальних умовах слугує досвід Міністерства цифрової трансформації України. Своєчасний перехід на хмарну інфраструктуру та гнучка організаційна культура забезпечили безперебійність державних сервісів навіть в умовах повномасштабного вторгнення. Як зазначається у матеріалі Берлінського глобального діалогу: «послуги запускались протягом кількох днів або трьох тижнів після виникнення загроз — темп, рідкісний для традиційних бюрократичних структур, але стандартний для цифрового уряду України» [5].

Таким чином, адаптивне управління виступає ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності ІТ-організацій. Його ефективність визначається здатністю поєднувати гнучкість управлінських підходів, розвиток людського капіталу, використання цифрових технологій та формування культури безперервного навчання.

Список використаних джерел:

1. IT Ukraine Association. Digital Tiger 2024: Ukraine's IT Sector Report URL: <https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf>
2. Zhao Y., Li X., Zhang W. The Impact of Digital Transformation on Organizational Resilience: The Role of Innovation Capability and Agile Response. Systems. URL <https://www.mdpi.com/2079-8954/13/2/75/pdf>.

3. Сулим В., Селіщев Є. Теоретичні засади впровадження гнучких методів управління проектами в ІТ-галузі. *Економіка та суспільство* URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6095/6034>

4. Лісний А. Цифрова трансформація як механізм антикризового управління підприємствами в умовах нестабільних ринків URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7725/7702>

5. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. How Ukraine's Digital State is Driving Resilience and Reinvention URL: <https://www.berlinglobaldialogue.org/resources/how-ukraine-is-developing-digital-leadership-in-a-multipolar-world>

Захарченко Андрій Сергійович
аспірант Національного університету «Чернігівська політехніка»
Керівник: д.е.н. проф. Бутко М.П.

АДАПТАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ МСБ ДО УМОВ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Сьогодні розвиток економіки характеризується стрімким поширенням цифрових технологій. Вони суттєво змінюють механізми ведення бізнесу та природу управлінських процесів. Для підприємств малого та середнього бізнесу цифровізація стає важливим чинником забезпечення стійкості та адаптивності в умовах високої невизначеності. Особливої актуальності проблема адаптації управлінських стратегій підприємств МСБ набуває в умовах воєнного стану та глобальних економічних перетворень. Здатність швидко реагувати на зміни визначає перспективи функціонування підприємства.

Малий та середній бізнес відіграє важливу роль у забезпеченні економічного розвитку держави, оскільки створює значну частину робочих місць, сприяє інноваційному розвитку та забезпечує гнучкість економічної системи. Як зазначає О. Вертелецький, МСБ виступає важливим генератором інновацій і технологічного оновлення економіки, а його здатність оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури забезпечує стійкість економіки в кризових умовах [1, с. 3]. У зв'язку з цим адаптація управлінських стратегій підприємств до цифрової економіки має передбачати комплексне використання організаційних, фінансових, інформаційних та інфраструктурних інструментів підтримки розвитку бізнесу.

Окремими науковцями наголошується, що цифрова трансформація підприємств МСБ супроводжується низкою проблем, серед яких обмеженість фінансових ресурсів, недостатній рівень цифрових компетентностей працівників, застаріла ІТ-інфраструктура та організаційний опір змінам. Так, Е. Камишнікова та Г. Мутерко підкреслюють, що малі та середні підприємства значно відстають від великих компаній у впровадженні цифрових технологій саме через дефіцит ресурсного забезпечення та нестачу цифрових навичок персоналу [3, с. 87]. У таких умовах важливим напрямом адаптації

управлінських стратегій стає формування комплексної цифрової стратегії, яка повинна бути узгоджена із загальними цілями підприємства та підтримуватися керівництвом. Дослідники звертають також увагу на необхідність інвестування у розвиток цифрових компетентностей працівників, що сприяє підвищенню адаптивності та інноваційного потенціалу підприємств [3, с. 90].

Важливим аспектом адаптації управлінських стратегій є впровадження поетапного підходу до цифрової трансформації. Поетапність дозволяє забезпечити безперервність процесу вдосконалення управління та адаптацію підприємства до змін цифрового середовища. І. Ковтонюк пропонує п'ятиетапну методологію розробки цифрової стратегії для МСБ, яка включає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення цифрових цілей, планування портфеля цифрових ініціатив, розробку механізмів реалізації та подальший моніторинг результатів із можливістю коригування стратегії [4, с. 6].

Т. Желюк та О. Бречко зазначають, що підтримка створення цифрової інфраструктури, технологічних парків, лабораторій, центрів прототипування та промислових хайтеків сприяє активізації інноваційної діяльності та розвитку високотехнологічного виробництва. У цьому контексті важливу роль відіграє також залучення інвестицій через грантові програми, венчурне фінансування та міжнародну підтримку, що створює додаткові можливості для цифрової модернізації підприємств [2, с. 451].

Окремий напрям адаптації управлінських стратегій пов'язаний із цифровізацією бізнес-процесів підприємств. А. Церковна та К. Карелова наголошують, що цифрова трансформація МСП охоплює автоматизацію взаємодії з постачальниками та споживачами, управління ресурсами, бізнес-процесами та аналітичною діяльністю [5, с. 335]. Для цього використовуються CRM-системи, ERP-рішення, BPM-системи, технології Big Data та інструменти цифрового маркетингу. Впровадження таких технологій дозволяє підвищити оперативність управлінських рішень, оптимізувати витрати та забезпечити більш ефективну взаємодію з клієнтами. Крім того, дослідники звертають увагу на необхідність фінансової адаптації підприємств на основі реструктуризації зобов'язань, оптимізації податкового навантаження та перегляду витратної політики [5, с. 332].

З опорою на проаналізовані джерела можна стверджувати, що адаптація управлінських стратегій підприємств МСБ до умов цифрової економіки має ґрунтуватися на поєднанні технологічних, організаційних та кадрових змін. У першу підприємствам необхідно переходити від епізодичного впровадження цифрових інструментів до формування цілісної системи цифрового управління, яка була б інтегрована у стратегічний розвиток бізнесу. Важливим напрямом є розвиток цифрової корпоративної культури, яка передбачає готовність персоналу до постійного навчання та впровадження інновацій. Особливого значення сьогодні набуває використання аналітичних платформ і систем штучного інтелекту для прогнозування ринкових тенденцій та підтримки управлінських рішень. Крім того, ефективна адаптація МСБ до цифрової економіки вимагає активної взаємодії держави, бізнесу та освіти щодо формування доступної цифрової інфраструктури, розвитку програм підтримки

підприємництва, підвищення цифрової грамотності тощо.

Отже, цифрова економіка формує нові вимоги до управлінських стратегій підприємств МСБ. Як наслідок формується нагальна потреба у цифровій трансформації бізнес-процесів, розвитку цифрових компетентностей персоналу, впровадженні інноваційних технологічних рішень.

Список використаних джерел:

1. Вертелецький О. Б. Характеристики та класифікація інструментів розвитку підприємств малого та середнього бізнесу. *Академічні візії*. 2025. № 44. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15878196>

2. Желюк Т., Бречко О. Стратегія розвитку малого і середнього бізнесу громад в умовах цифрової трансформації: ризики, маркетингові технології та управлінські виклики. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 340(2). С. 447–453. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-70>.

3. Камишнікова Е., Мутерко Г. Стратегічне планування цифрової трансформації малого та середнього бізнесу. *Економічний простір*. 2025. № 206. С. 86–92. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.206.86-92>.

4. Ковтонюк І. Методологія розробки діджитал-стратегії для малого та середнього бізнесу: адаптація теорії до практики. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-62>.

5. Церковна А. В., Карелова К. С. Вплив цифровізації на розвиток малого і середнього бізнесу в Україні. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. Т. 19. № 2(45). С. 328–339. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.2\(45\).201486](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.2(45).201486).

Зелінський Д.В.

студент Київського національного економічного університету ім. Вадима

Гетьмана

керівник: к.е.н., доц. Колос І.В.

СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Українське суспільство переживає складний етап глибоких трансформацій, що супроводжуються численними змінами всіх сфер життєдіяльності держави в умовах правового режиму воєнного стану. У зв'язку з цим для українських суб'єктів ринку товарів і послуг першочергового значення набуває орієнтація на досягнення європейського рівня якості під час провадження діяльності.

Якість прийнято розглядати як багатогранне явище, що поєднує сукупність властивостей об'єкта дослідження – продукції, виробничого процесу або цілісної системи. Саме тому управління якістю набуває вагомого значення і входить до кола обов'язків керівників і топ-менеджменту бізнес-організацій. Водночас, цифровізація бізнесу визнає якість не тільки характеристикою продукції, а інтегрованим параметром бізнес-процесу. Традиційні методи контролю трансформуються в Digital Quality Management, де ключовим викликом є прогнозування з можливим попередженням виникнення.

Так, стандарти ISO 9000 для багатьох суб'єктів господарювання є базовим орієнтиром, що містять комплекс міжнародних нормативів, які встановлюють: чітку регламентацію процесів, ризик-орієнтоване мислення, регулярні аудити, замкнений цикл роботи з невідповідностями та стимулювання безперервного покращення діяльності. Повноцінне впровадження вимог ISO, не формальне набуття сертифікації, підсилить прозорість взаємодії підрозділів, підвищить відповідальність виконавців і надасть можливість сформувати впорядковану основу для оцінювання результативності системи управління якістю. З метою надання бізнес-організаціям інструментарію для вибору статистичних методів, придатних під час створення, впровадження, підтримання та удосконалення системи управління якістю розроблено національний стандарт України [1], який гармонізовано з міжнародним документом ISO 10017:2021.

Lean manufacturing є філософією, дію інструментарію якої спрямовано на ліквідацію втрат у всіх формах прояву. Надмірні запаси з урахуванням перевиробництва, зайві рухи і переміщення ресурсів, простої обладнання, дефекти і брак, повторна обробка продукції та дублювання операцій знижують рівень продуктивності і погіршують якісні показники. Інструменти ощадливого виробництва, зокрема, Value Stream Mapping, 5S, Visual Management, допомагають наочно виявляти неефективні ділянки й усувати втрати [2, 3]. Модель організації робіт має прикладну спрямованість, базується на безперервності потоків, скороченні тривалості операційних циклів і стандартизації процедур (Standard Operating Procedure) [2].

Методологія Six Sigma зосереджена на скороченні варіативності процесів із використанням кількісного аналізу для точного виявлення джерел відхилень.

Концептуальна основа вибудована за циклом DMAIC: формулювання проблеми, вимірювання параметрів, дослідження причин, удосконалення процесів і подальший моніторинг [3]. Кожен етап спрямовано на уточнення природи відхилень, визначення чинників впливу та реалізацію змін з подальшим закріпленням досягнутого ефекту. Робочі групи, які впроваджують інструменти Six Sigma, використовують статистичні методи згідно з ДСТУ ISO 10017:2022 [1], що дозволяє інтегрувати інструменти Six Sigma в сучасні цифрові системи управління якістю. Практичне застосування націлено на зменшення дефектності, посилення керованості процесів та покращення надійності продукції.

Інтегруючою є концепція Total Quality Management, що спрямовано на ширший управлінський контекст й інтеграцію принципів якості в організаційну культуру бізнес-організації [2]. Усі структурні одиниці беруть участь у формуванні середовища, де вдосконалення відбувається через безперервне навчання, обмін досвідом та накопичення знань. Фокус переноситься з поодиноких помилок на процесні передумови, які спричиняють їх виникнення. У практичній площині TQM спрямована переважно на запобігання проблемам шляхом розвитку співпраці персоналу, впорядкування інформаційних потоків та раціонального визначення управлінських пріоритетів.

Отже, за результатами авторського дослідження можна стверджувати, що сучасна концепція управління якістю є динамічною і ґрунтується на предиктивності. Налагоджена система управління якістю сприяє впорядкуванню внутрішніх процесів з фокусуванням на забезпечення раціонального використання ресурсів, скорочення витрат і нарощування грошового потоку, а також збільшення рівня прибутковості. Цифрова трансформація перетворює Lean, Six Sigma та ISO з інструментів документування в інструменти управління в реальному часі, а синергійний ефект досягається шляхом комбінованого використання інструментарію різних систем, оскільки повної взаємозаміни між ними не існує.

Список використаних джерел:

1. ДСТУ ISO 10017:2022 (ISO 10017:2020, IDT) «Управління якістю. Настанови щодо статистичних методів в ISO 9001:2015». URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_10017_2023_upravlinn_ya_yakistyu_nastanovi_schodo_zh.pdf
2. Romero D.D., Gaiardelli P., Powell D., Wuest T., Thürer M. (2019). Total Quality Management and Quality Circles in the Digital Lean Manufacturing World. In: Ameri, F., Stecke, K., von Cieminski, G., Kiritsis, D. (eds) *Advances in Production Management Systems. Production Management for the Factory of the Future*. APMS 2019. *IFIP Advances in Information and Communication Technology*, vol 566. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-30000-5_1
3. Subramaniam D., Elangovan B.G., Venkatakrishnan S. (2026). Process improvement and quality management in the textile industry using Lean Six Sigma methodologies and tools. *industria textila*. Vol.77, no.2. pp.185-195. DOI: 10.35530/IT.077.02.2024183

Ільченко А.Є.

студентка Державного біотехнологічного університету

Керівник: к.е.н., проф. Заїка С.О.

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СИСТЕМІ ПІДТРИМКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки та стрімкого розвитку інформаційних технологій важливе значення має використання штучного інтелекту в системі управління організаціями. Сучасні підприємства функціонують в умовах високого рівня конкуренції, невизначеності та значних обсягів інформації, що ускладнює процес прийняття ефективних управлінських рішень. Саме тому застосування технологій штучного інтелекту у системі підтримки управлінських рішень є важливою складовою сучасного менеджменту [1]. Штучний інтелект дозволяє автоматизувати процеси аналізу даних, прогнозування результатів діяльності та оцінювання можливих ризиків. Використання інтелектуальних аналітичних систем сприяє підвищенню швидкості обробки інформації, оптимізації управлінських процесів та покращенню якості прийняття рішень, крім того, сучасні AI-технології забезпечують можливість виявлення прихованих закономірностей у великих масивах даних і формування обґрунтованих управлінських рішень [2].

У сучасному менеджменті штучний інтелект активно використовується для підтримки процесу прийняття управлінських рішень. Інтелектуальні системи здатні здійснювати аналіз великих обсягів інформації, прогнозувати можливі результати діяльності підприємства та формувати рекомендації для керівництва [3, с. 1331], що дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень і зменшити вплив людського фактора у процесі управління.

Одним із основних напрямів використання штучного інтелекту є автоматизація аналітичних процесів та обробка даних у режимі реального часу. Сучасні AI-технології застосовуються для прогнозування попиту, оцінювання фінансових ризиків, аналізу поведінки споживачів та оптимізації бізнес-процесів [2]. Сучасні інформаційно-аналітичні системи також дозволяють швидко виявляти проблемні аспекти діяльності організації та формувати альтернативні варіанти управлінських рішень.

Важливу роль у системі підтримки управлінських рішень відіграють інтелектуальні інформаційні системи, які забезпечують накопичення, обробку та аналіз управлінської інформації. Їх використання сприяє підвищенню ефективності стратегічного планування, оптимізації ресурсного забезпечення підприємства та покращенню конкурентоспроможності організацій у сучасних умовах цифрової трансформації.

У сучасних умовах цифровізації українських підприємств штучний інтелект активно використовується у сфері логістики, управління бізнес-процесами, фінансового аналізу та прогнозування попиту. Зокрема, AI-технології дозволяють автоматизувати обробку інформації про поведінку споживачів, оптимізувати управління запасами та підвищити ефективність бізнес-процесів

[2]. Практичне використання інтелектуальних аналітичних систем сприяє підвищенню конкурентоспроможності організацій і забезпечує більш швидке та обґрунтоване прийняття управлінських рішень.

Для більш наочного відображення основних переваг і проблем використання штучного інтелекту в системі підтримки управлінських рішень доцільно узагальнити їх у табл. 1.

Таблиця 1. Переваги та проблеми використання штучного інтелекту в системі управління організаціями

<i>Переваги використання AI-технологій</i>	<i>Проблеми впровадження AI-технологій</i>
Швидка обробка великих обсягів інформації	Висока вартість впровадження
Підвищення якості управлінських рішень	Недостатній рівень цифровізації
Можливість прогнозування ризиків	Нестача кваліфікованих фахівців
Автоматизація аналітичних процесів	Складність інтеграції AI-систем
Зниження впливу людського фактора	Питання захисту даних та кібербезпеки

Таким чином, використання штучного інтелекту сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів та покращенню якості прийняття рішень. Заразом з тим, впровадження AI-технологій потребує розвитку цифрової інфраструктури та підготовки кваліфікованих спеціалістів.

Отже, використання штучного інтелекту в системі підтримки управлінських рішень є важливою складовою сучасного менеджменту. AI-технології забезпечують швидку обробку інформації, підвищують якість управлінських рішень та сприяють оптимізації діяльності організацій. Таким чином, застосування AI-систем є перспективним напрямом розвитку сучасного менеджменту та важливим чинником підвищення конкурентоспроможності організацій.

Список використаних джерел:

1. Дороніна О.А., Дядій В.О. Використання штучного інтелекту у процесі прийняття управлінських рішень: ризики та переваги. *Економіка і організація управління*. 2025. № 1. С. 53-61. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.3.6>
2. Булах О.В. Глобальний вплив штучного інтелекту та машинного навчання на ефективність електронної комерції. *Бізнес Інформ*. 2023. № 8. С. 114-121. DOI: 10.32983/2222-4459-2023-8-114-121
3. Шафоренко І., Заїка С. Експертна аналітика як основа обґрунтування управлінських рішень. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: зб. наукових праць VII Всеукраїнської науково-практичної конф., 31 жовтня 2024 р., м. Полтава*. Полтава: ПДАУ, 2024. С. 1331-1332. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/29390acb-c53b-4768-9538-f76a6be818b3/content>

Істанбулі Захед

здобувач вищої освіти Одеського національного медичного університету

Керівник: к.і.н., доц. Дружкова І. С.

ВПРОВАДЖЕННЯ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

В умовах трансформації системи охорони здоров'я України, розвитку Програми медичних гарантій, цифровізації, воєнних викликів і зростання очікувань пацієнтів конкурентні переваги формуються через здатність закладу охорони здоров'я впроваджувати високотехнологічні, доказові, економічно обґрунтовані та пацієнтоорієнтовані медичні послуги, що є не лише клінічним, а й стратегічним управлінським рішенням. Це впливає на позиціонування закладу, якість медичної допомоги, фінансову стійкість, кадрову привабливість, репутацію, здатність залучати пацієнтів, партнерів, інвестиції та міжнародну технічну допомогу.

Одним із ключових сучасних трендів є цифровізація медичних послуг. Електронні направлення, медичні записи та рецепти, цифрові маршрути пацієнта, телемедичні консультації, інтеграція МІС створюють нову логіку конкуренції, де пацієнт і контракуючі органи очікують не лише клінічної компетентності, а й швидкості, прозорості та доступності отримання послуг.

Іншим напрямом є телемедицина. Українська дослідниця А. Жуковська визначає телемедичне консультування як найбільш ємний сегмент [1]. Іноземні огляди також підтверджують, що телемедицина може покращувати доступність медичної допомоги, результати лікування та задоволеність пацієнтів, хоча її ефективність залежить від клінічного напрямку, цифрової грамотності пацієнтів і якості організації процесів [3].

Третім трендом є використання штучного інтелекту в діагностиці та клінічних процесах. Найбільш очевидним є застосування ШІ в медичній візуалізації – радіології, КТ, МРТ, патології. Систематичний огляд і метааналіз [6] показує, що ШІ має потенціал підвищувати ефективність реальних клінічних робочих процесів у медичній візуалізації, зокрема як «другий читач», інструмент пріоритизації випадків або система сповіщень [5].

Четвертим стратегічним напрямом є госпітальна оцінка медичних технологій, або hospital-based HTA. Це особливо важливо, оскільки високотехнологічні послуги часто потребують значних інвестицій, а саме закупівлі обладнання, підготовки персоналу, сервісного обслуговування, цифрової інтеграції, витратних матеріалів і змін у маршрутах пацієнтів. В Україні вже є приклади такого впровадження. У 2024 році опубліковано результати пілотного проєкту в Національному інституті серцево-судинної хірургії імені М. М. Амосова. Автори підкреслюють потенціал такого підходу для покращення управлінських рішень в умовах обмежених ресурсів [4].

Законодавча база України створює підґрунтя для доказового прийняття рішень щодо медичних технологій. Постанова КМУ № 1300 затверджує порядок

проведення державної оцінки медичних технологій, що є важливим інструментом аналізу клінічної ефективності, безпеки, економічної доцільності й організаційного впливу технологій [2]. Для закладу це означає, що впровадження високотехнологічної послуги має бути обґрунтоване не лише бажанням «мати сучасне обладнання», а й доказами попиту, клінічної потреби, фінансової доцільності, кадрової готовності та впливу на якість допомоги.

Автори вважають, що практичне впровадження високотехнологічної послуги доцільно здійснювати через послідовну управлінську модель, а саме:

1. Аналіз потреб населення і пацієнтського потоку.
2. Оцінка відповідності стратегії закладу.
3. Бізнес-планування та фінансово-економічне обґрунтування.
4. Оцінка технології через НТА або спрощену hospital-based НТА.
5. Кадрова готовність.
6. Інтеграція в цифрову інфраструктуру.
7. Управління якістю та безпекою.
8. Маркетинг і комунікація з пацієнтами.

Підсумовуючи, важливо зазначити, що високотехнологічна медична послуга стає конкурентною перевагою лише тоді, коли вона створює реальну цінність для пацієнта, підвищує ефективність використання ресурсів і посилює стратегічну позицію закладу охорони здоров'я.

Список використаних джерел:

1. Жуковська А.Ю., Чигур О.В. Інноваційні технології надання медичних послуг. *Інноваційна економіка*. 2022. № 1. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.1.8>
2. Про затвердження Порядку проведення державної оцінки медичних технологій : Постанова КМУ № 1300 від 23 грудня 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1300-2020-п#Text>
3. Ezeamii V. C. et al. Revolutionizing Healthcare: How Telemedicine Is Improving Patient Outcomes and Expanding Access to Care. *Cureus*. 2024 Jul 5;16(7):e63881. doi: 10.7759/cureus.63881.
4. Kostiuk I.A. et al. Hospital-based Health Technology Assessment in Ukraine: results of a pilot project and recommendations for further implementation. *Ukrainian Medical Journal*. 2024. DOI: 10.32471/umj.1680-3051.165.260664
5. Wenderott K. et al. Effects of artificial intelligence implementation on efficiency in medical imaging—a systematic literature review and meta-analysis. *npj Digit. Med.* 7, 265 (2024). <https://doi.org/10.1038/s41746-024-01248-9>

Казістов В.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна

Керівник: Попова І.

ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ПІДПРИЄМСТВАХ ІННОВАЦІЙНОГО СЕКТОРУ

Актуальність теми дослідження зумовлена стрімкою цифровізацією глобальної економіки та необхідністю пошуку нових ефективних моделей забезпечення сталого розвитку вітчизняних підприємств інноваційного сектору. Глобальна економічна нестабільність, тривалі процеси світової рецесії та стрімка експансія інструментів штучного інтелекту (ШІ) формують безпрецедентні виклики для ІТ-бізнесу. Окрім глобальних тенденцій, вітчизняні компанії стикаються з локальними кризовими явищами, зумовленими повномасштабною війною, логістичними та енергетичними обмеженнями. Водночас управлінський персонал підприємств перебуває в умовах постійного інформаційного перевантаження через експоненційне зростання обсягів корпоративних даних. За таких обставин традиційні інтуїтивні методи менеджменту демонструють свою неефективність, призводячи до критичних затримок та ускладнення процесів прийняття стратегічних рішень [2].

Комплексна цифровізація перетворюється на безальтернативний інструмент переходу від класичного реактивного управління до високоточного прогностичного менеджменту. Застосування інтегрованих систем бізнес-аналітики (BI), управління ресурсами (ERP), управління відносинами з клієнтами (CRM) та алгоритмів предиктивного штучного інтелекту дозволяє автоматизувати операційну рутину, мінімізувати вплив людського фактора та приймати максимально обґрунтовані рішення виключно на основі об'єктивних масивів даних. Сучасне управління підприємством інноваційного сектору є цілісним матричним циклом, який включає агрегацію даних, глибоку аналітичну обробку, безпосереднє прийняття рішення та його автоматизований контроль [1].

Для об'єктивної оцінки впливу цифрової трансформації на ефективність менеджменту (на прикладі ІТ-компанії EVNE Developers, що спеціалізується на розробці у сферах FinTech та EdTech) було розроблено комплексну систему з 26 часткових показників. Ця система оцінює рівень впровадження ERP-систем, CRM-рішень, BI-платформ, ШІ-алгоритмів та загальну системну ефективність. За результатами експертного оцінювання (із залученням 20 фахівців) було розраховано стратегічні резерви та розриви для кожного індикатора. Коефіцієнт конкордації Кендалла ($W = 0,46$) підтвердив статистичну значущість та об'єктивність виявленого консенсусу думок експертів [3].

Аналіз стратегічних розривів показав, що найкритичнішою зоною для EVNE Developers є рівень конверсії лідів завдяки управлінській оптимізації воронки продажів (стратегічний розрив склав 0,416). Також системні проблеми існують у забезпеченні глибини ретроспективного аналізу через платформи

бізнес-аналітики (0,393), швидкості адаптації прогнозних моделей до змін ринку (0,383), зниженні рівня інформаційного перевантаження керівництва (0,370) та маршрутизації критичних запитів клієнтів (0,364). Це свідчить про те, що базова автоматизація на старті не трансформувалася у загальну ефективність через брак глибокої аналітичної підтримки менеджменту під час прийняття стратегічних рішень.

На основі виявлених розривів розроблено комплекс стратегічних заходів, спрямованих на ліквідацію технологічних бар'єрів. До першочергових заходів належать: докорінна оптимізація воронки продажів та впровадження новітніх алгоритмів обробки лідів у CRM, поглиблення ретроспективного аналізу шляхом інтеграції передових платформ BI, модернізація прогнозних моделей ШІ для миттєвої адаптації до змін IT-ринку, а також розробка систем фільтрації даних для усунення інформаційного перевантаження управлінського персоналу.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів засвідчило високий потенціал зростання фінансових результатів підприємства. Динаміка базових показників 2025 року (чистий дохід — 6,12 млн грн, чистий прибуток — 1,03 млн грн, рентабельність продажів — 16,84%) демонструє відновлення компанії після кризових явищ. Завдяки системній цифровізації управління цільовий прогноз на 2028 рік передбачає стрімке зростання чистого доходу до 11,95 млн грн, а чистого прибутку — до 4,35 млн грн. Рентабельність продажів збільшиться до 36,40%, що свідчить про високу операційну успішність організації.

Таке безпрецедентне зростання економічної та управлінської ефективності досягається за рахунок синергетичного ефекту від інтеграції предиктивної аналітики та оптимізації ресурсів. Використання інтелектуальних систем дозволяє усунути розрив між маркетинговими зусиллями та реальними продажами. Компанія EVNE Developers здійснює перехід до прогностичного менеджменту, що здатний завчасно ідентифікувати загрози на глобальному IT-ринку та автоматично генерувати оптимальні варіанти стратегічних рішень. У підсумку комплексна цифровізація управлінських процесів стає головним гарантом довгострокової конкурентоспроможності, фінансової стійкості та безперервного інноваційного зростання підприємства.

Список використаних джерел:

1. EVNE Developers. About Us [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://evnedevelopers.com/about-us/>.
2. Qureshi Z. How digital transformation is driving economic change [Електронний ресурс] / Z. Qureshi // The Brookings Institution. – 2022. – Режим доступу: <https://www.brookings.edu/blog/up-front/2022/01/18/how-digital-transformation-is-driving-economic-change/>.
3. Економіка і організація виробництва [Електронний ресурс] / С. М. Савченко, А. Д. Кухарук, Н. Ю. Тимошенко ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. – 93 с.

Капран В.С.

студентка Державного торговельно-економічного університету

Керівник: к.е.н., доц. Хрустальова В.В.

ВИКЛИКИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЛОГІСТИКИ ПІД ТИСКОМ ВОЄННИХ ЧИННИКІВ

Після початку повномасштабного вторгнення логістична система України суттєво трансформувалася: через блокування морських портів основні вантажопотоки переорієнтувались на автомобільний і залізничний транспорт. Частка автомобільних перевезень у міжнародній логістиці зросла з 48% до 68%. Водночас станом на кінець січня 2026 року внутрішній ринок демонстрував позитивну динаміку: обсяги автомобільних перевезень збільшилися на 8–12%, а високий попит на залізничні перевезення забезпечували аграрні вантажі та сировина для переробної промисловості [1].

В умовах нестабільності підприємства переходять до розподілених логістичних мереж і активніше використовують регіональні склади для зберігання та дистрибуції продукції. Заповненість складів класу В і С у центральних регіонах перевищує 85%, а в окремих локаціях сягає 90%. Нестабільність глобальної логістики, зростання вартості перевезень, дефіцит транспортних потужностей, кадрів і техніки зумовлюють необхідність диверсифікації маршрутів постачання [1].

Українські логістичні компанії активно впроваджують TMS-, WMS- та ERP-системи, автоматизацію складів, Big Data і штучний інтелект для оптимізації маршрутів та аналізу вантажопотоків. Серед ключових тенденцій найближчих років є розвиток 5PL-логістики, впровадження е-ТТН, автоматизація митних процедур, розвиток цифрових платформ, екологічних стандартів і відновлення інфраструктури [2].

Глобалізація, розвиток електронної комерції та ускладнення ланцюгів постачання зумовлюють необхідність цифровізації логістики. Використання штучного інтелекту, Інтернету речей, аналітики даних і автоматизації підвищує гнучкість, точність та ефективність логістичних процесів [3].

Зростання міжнародної торгівлі та електронної комерції стимулює розвиток смарт-логістики, світовий ринок якої у 2025 році оцінюється у 250 млрд дол. США та, за прогнозами, зросте до 400 млрд дол. у 2028 році і 750 млрд дол. у 2033 році при CAGR 15%. Основою цього розвитку є впровадження IoT, Big Data, штучного інтелекту та автоматизації, що забезпечують оптимізацію маршрутів, GPS-відстеження та моніторинг вантажів у реальному часі [3].

Цифровізація логістики супроводжується зростанням кіберризиків, що зумовлює необхідність інвестування у захист ІТ-інфраструктури, системи моніторингу та резервне зберігання даних. Це забезпечує безперервність операцій і підвищує здатність компаній швидко адаптуватися до змін ринкового середовища [2]. В цьому контексті основні проблеми, які перед логістичним компаніям: кіберризики (56%), цифрові та технологічні загрози (51%) і

інфляційний тиск (49%). Найпоширенішими загрозами є атаки на підключені пристрої (44%), витоки даних (41%) та ризики для хмарної інфраструктури (39%). Водночас 35% компаній визнають недостатню готовність до загроз, пов'язаних із хмарними технологіями, а 34% - до дипфейків і дезінформації. Основними напрямками інвестицій є захист даних (58%), технологічна модернізація та кібербезпека (42%) і навчання персоналу (33%). Генеративний штучний інтелект уже використовують 48% компаній для виявлення кіберзагроз, хоча 43% респондентів вказують на ризики його неконтрольованого використання працівниками [4].

Конкурентні переваги логістичних компаній формуються не лише завдяки впровадженню технологічних інновацій, а й завдяки стратегічному баченню, яке дозволяє перетворювати дані на джерело цінності. Використання IoT, предиктивної аналітики та штучного інтелекту забезпечує моніторинг вантажів у реальному часі, оптимізацію маршрутів і скорочення витрат до 30%. Це створює умови для переходу від традиційних транспортних послуг до комплексних цифрових логістичних сервісів, підвищує стійкість бізнесу та зміцнює конкурентні позиції компаній на внутрішньому і міжнародному ринках.

Отже, цифрова трансформація логістики в умовах війни є стратегічною умовою забезпечення безперервності операцій, підвищення стійкості бізнесу та збереження конкурентоспроможності. Воєнні чинники прискорили перебудову логістичних систем України, зумовивши переорієнтацію транспортних потоків, розвиток регіональної складської інфраструктури та диверсифікацію маршрутів постачання. Впровадження TMS-, WMS- та ERP-систем, технологій IoT, Big Data і штучного інтелекту забезпечує прозорість логістичних процесів, оптимізацію витрат і підвищення адаптивності компаній.

Список використаних джерел:

1. Тетяна Єрмоленко. (2026, 12 березня). *Логістика України 2026: тенденції, проблеми, перспективи*. URL: <https://delo.ua/transport/logistika-ukrayini-2026-tendenciyyi-problemi-perspektivi-461692/>
2. *Маршрут перераховано: ключові тренди 2025 року в українській логістиці*. (2025). URL: <https://delo.ua/transport/marsrut-pereraxovano-klyucovi-trendi-2025-roku-v-ukrayinskii-logistici-456745/>
3. Шацька, З., & Стужний, О. (2026). Глобальні тренди розвитку смарт-логістики та цифровізації логістичних процесів підприємства. *Економіка та суспільство*, (84). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-200>
4. PwC Україна. (2025). *Міжнародне аналітичне дослідження довіри до цифрових технологій, 2025: Розбудова кібербезпеки у співпраці з топменеджментом: ключові висновки для галузі транспорту та логістики*. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2025/cee-findings-from-the-2025-global-digital-trust-insights-survey/transportation-logistics.html>

Карась М.О.

студент Житомирського державного університету ім. Івана Франка

Керівник: к.е.н., доц. Мосійчук І.В.

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах перманентної нестабільності зовнішнього середовища, пришвидшеної цифровізації бізнес-процесів та зростання інтенсивності конкурентної боротьби на глобальних ринках підприємства стикаються з необхідністю перегляду традиційних підходів до забезпечення власної конкурентоздатності. Ті методи управління, що демонстрували результативність десятиліття тому, сьогодні часто виявляються недостатніми – ринок вимагає не реактивного реагування на дії суперників, а проактивного формування унікальних переваг, здатних забезпечити стійке лідерство.

Проблемне поле дослідження окреслюється суперечністю між багатоманітним наявним інструментарієм управління конкурентоздатністю та відсутністю його чіткої систематизації, яка б дозволила керівникам підприємств усвідомлено обирати ті чи інші засоби відповідно до специфіки галузі, масштабу бізнесу та стадії його розвитку.

Наявність широкого спектра інструментів управління не означає, що підприємство має одночасно застосовувати їх усі. Надлишкове впровадження може призвести до розпорошення ресурсів і втрати фокусу. Бочко О. та Кожушко П. [1] наголошують, що вибір конкретного набору засобів має визначатися галузевою специфікою, етапом життєвого циклу підприємства та характером конкурентного середовища.

На основі аналізу літературних джерел пропонуємо такі критерії добору:

1. Розмір підприємства. Для малого бізнесу пріоритетними є маловитратні цифрові рішення (CRM, соціальні мережі як канал зворотного зв'язку, хмарні сервіси), тоді як великі корпорації можуть дозволити собі комплексні ERP-системи, власні аналітичні платформи та штат data-аналітиків.

2. Галузева належність. У сфері послуг вирішальну роль відіграють інструменти, орієнтовані на клієнтський досвід (CRM, NPS-метрики, програми лояльності). Для виробничих підприємств на перший план виходять Lean-технології, IoT-моніторинг обладнання та автоматизація ланцюгів постачання.

3. Стадія життєвого циклу. На етапі становлення компанії потрібен насамперед глибокий аналіз ринку (PESTLE, п'ять сил Портера) та вибір конкурентної ніші. У фазі зрілості актуальними стають бенчмаркінг і безперервне вдосконалення процесів (Kaizen). Для підприємств на спаді критично важливими є інструменти антикризового управління та пошуку нових ринкових можливостей.

4. Інтенсивність конкуренції. На висококонкурентних ринках, де продукти слабо диференційовані, підприємство змушене інвестувати в персоналізацію сервісу та цифрові канали комунікації. У галузях із низькою конкуренцією достатнім може виявитися традиційний набір аналітичних і стратегічних засобів.

Красняк О. та Мицик В. [3] підкреслюють, що конкурентна перевага не може бути статичною – вона потребує постійного підживлення через інновації та адаптацію до ринкових змін. Саме тому система управління конкурентоспроможністю має передбачати періодичну ревізію застосовуваних інструментів.

Найбільший ефект досягається не тоді, коли підприємство хаотично впроваджує окремі інструменти, а коли вони вибудовуються в єдиний управлінський контур. Схематично така система може виглядати як послідовність етапів:

- 1) сканування середовища (PESTLE, конкурентна розвідка, Big Data-моніторинг);
- 2) діагностика власної позиції (SWOT, GAP-аналіз, бенчмаркінг);
- 3) формування стратегії (сценарне планування, BSC, стратегічні карти);
- 4) реалізація (ERP, CRM, Lean-процеси, аутсорсинг);
- 5) контроль і коригування (KPI-панелі, ШІ-прогнозування, зворотний зв'язок від клієнтів).

Важливо, щоб усі елементи були узгоджені між собою: інформація, отримана на етапі сканування, має безперешкодно надходити до контуру стратегування, а стратегічні цілі – транслюватися в KPI операційного рівня.

Вербівська Л.В. [2] зауважує, що ключовим бар'єром на шляху інтеграції інструментів часто стає не брак бюджету, а відсутність цифрової культури в менеджменті – коли керівники формально погоджуються на впровадження нових технологій, але продовжують ухвалювати рішення на основі інтуїції, ігноруючи дані аналітичних систем.

Арсенал сучасних інструментів управління конкурентоздатністю надзвичайно широкий – від класичного SWOT-аналізу та бенчмаркінгу до систем штучного інтелекту та Big Data-аналітики. Проте кількість не завжди переходить у якість: без системного підходу навіть найдорожчі цифрові платформи не гарантують зростання ринкової частки.

Список використаних джерел:

1. Бочко О., Кожушко П. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82>
2. Вербівська Л.В. Застосування інструментів штучного інтелекту при управлінні конкурентоспроможністю підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 10. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-06>
3. Красняк О., Мицик В. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. Ефективна економіка. 2019. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_11_21

Карасюк І.О.

студентка Державного торговельно-економічного університету

Керівник: д.е.н., проф. Уманців Ю.М.

РОЗВИТОК АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Історично агросектор займає велику частину ВВП України, забезпечує споживання всередині країни і, водночас, підтримує глобальну продовольчу безпеку. Валютні надходження від експорту сільськогосподарської продукції суттєво впливають на стабільність держави, а агросектор відіграє значну роль у наповненні бюджету, підтримці золотовалютних резервів, нівелює дефіцит платіжного балансу. Експорт агропродукції у 2025 році склав 22,53 млрд дол. (56,1% у загальній структурі експорту), що показує важливість галузі в національній економіці та необхідність підтримки її розвитку [1].

Агросектор України представлений агрохолдингами, фермерськими господарствами та особистими селянськими господарствами, які виробляють частину продукції здебільшого для внутрішнього споживання. Основна проблема конкуренції між агрохолдингами та малими фермерськими господарствами полягає в нерівності економічних можливостей і структурних переваг великих компаній, а також тенденції до централізації капіталу. З іншого боку, агрохолдинги часто зосереджуються на вузькому колі експортних культур і не мають широкого різноманіття продукції. Хоча малі фермерські господарства є більш фінансово вразливими і мають нижчу ефективність, вони виконують важливі функції забезпечення продовольчої безпеки країни та створення робочих місць у сільській місцевості [2]. У рамках Спільної аграрної політики (САР) Європейського Союзу фермери можуть залишатись на ринку і ефективно функціонувати завдяки суттєвим прямим субсидіям та підтримці. Нові реформи передбачають перерозподіл коштів на користь малих і середніх сімейних ферм [3]. Впровадження схожих принципів в Україні допоможе створити систему, в якій малі фермери будуть більш захищеними суб'єктами ринку. Диверсифікація діяльності та акцент на нішевих сегментах і крафтовому виробництві можуть значно підвищити їхню конкурентоспроможність.

Повномасштабна війна послабила позиції України на глобальному аграрному ринку. Попри успішне відновлення роботи морських портів власними силами, країна втрачає лідерство в експорті соняшникової олії, поступаючись агресору. Україна перестала бути основним постачальником кукурудзи до Китаю через переорієнтацію Пекіна на Бразилію. На тлі російської блокади та агресивного витіснення української продукції краденим зерном, Україна частково втратила ринки Африки. Натомість Європейський Союз став її головним торговельним партнером, збільшивши свою частку в агроекспорті з 30% до 52%. Ситуацію ускладнюють проблеми з логістикою та погіршення кліматичних умов, через що агросектор стикається з меншою маржинальністю та посиленою конкуренцією з боку інших держав [4].

Посилити позиції України, а також розширити присутність на ринках ЄС та Азії допоможе впровадження систем контролю якості та безпечності харчових продуктів, зокрема, стандартів НАССР та ISO. Також варто розглядати напрям розвитку органічного виробництва, на продукти якого все більше зростає попит у світі.

Велику роль для об'єднання ресурсів і більш ефективної діяльності відіграє кооперація фермерських господарств. Щоб розширити ринки збуту, потрібно також налагоджувати партнерські відносини з торговельними мережами, закладами харчування, логістичними компаніями. Україні необхідно відходити від моделі здебільшого сировинного експорту та створювати потужності для переробки агропродукції. З боку держави потрібно забезпечити доступне кредитування для аграріїв, податкові стимули для інноваційних підприємств та розвиток сільської інфраструктури [5].

Незважаючи на нестабільну економічну ситуацію, агросектор України намагається підтримувати свої позиції та переорієнтовуватись на нові ринки. У таких умовах виважена економічна політика має стати фундаментом для його відновлення, а для ефективного розвитку необхідно активно впроваджувати інноваційні технології та знайти баланс між підтримкою потужних холдингів і малих фермерських господарств.

Список використаних джерел:

1. Експорт продукції АПК з України у 2025 році склав 22,53\$ млрд, що на 2\$ млрд менше показника 2024 року – UCAB. *UCAB*. URL: <https://ucab.ua/ucab-survey/eksport-produkcziyi-apk-z-ukrayiny-u-2025-roczy-sklav-2253-mlrd-shho-na-2-mlrd-menshe-pokaznyka-2024-roku/> (дата звернення: 21.04.2026).

2. Демченко О. Дослідження господарських диспропорцій в агросекторі економіки України. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3(50). С. 400–405. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1050>.

3. Is the CAP supporting both big industrial farms and small farmers alike? Agriculture and rural development. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview/answers-questions-cap/cap-support_en (дата звернення: 21.04.2026).

4. Україна на аграрній мапі світу: нова реальність після 2022 року. *Latifundist.com*. URL: <https://latifundist.com/cards/108-yak-zminilos-mistse-ukrayini-na-agrarnij-mapi-svitu-za-chas-velikoyi-vijni-klyuchovi-fakti> (дата звернення: 21.04.2026).

5. Карпенко В. Соціально-економічні передумови інноваційної трансформації експортного потенціалу аграрного сектору України. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. Т. 346, № 5. С. 441–447 (дата звернення: 21.04.2026).

Клепець В.О.

аспірант кафедри ЗДМ Національного університету «Львівська політехніка»

Керівник: к.е.н., доц., доцент каф. ЗМД Огерчук Ю.В.

CHATGPT ТА ГЕНЕРАТИВНИЙ AI У МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЙ

Сучасний етап розвитку цифрової економіки характеризується динамічним поширенням технологій штучного інтелекту у сфері управління організаціями. Особливу увагу сьогодні привертають генеративні AI-системи, здатні створювати текстовий, графічний та аналітичний контент на основі великих масивів даних. Одним із найбільш відомих інструментів є ChatGPT, який активно використовується в управлінській діяльності підприємств, державних установ та організацій різних форм власності. Таким чином, у сучасних умовах цифрової трансформації впровадження генеративного AI стає важливим фактором підвищення ефективності управлінських процесів, оптимізації комунікації та прийняття управлінських рішень.

Генеративний штучний інтелект – це технологія, що здатна генерувати новий контент на основі аналізування попередньо накопичених даних. На відміну від традиційних інформаційних систем, генеративний AI може виконувати функції аналітичної підтримки, автоматизованого консультування, підготовки управлінської документації та прогнозування [1]. Використання ChatGPT у менеджменті організацій сприяє автоматизації рутинних завдань, зменшенню навантаження на персонал та підвищенню швидкості обробки інформації.

Одним із ключових напрямів використання генеративного AI є підтримка управлінських рішень. Адже завдяки можливості швидкого аналізу значних обсягів інформації ChatGPT допомагає управлінцям здійснювати обробку даних, формувати звіти, готувати аналітичні матеріали та прогнозувати тенденції розвитку ринку. Крім того, AI-технології дозволяють удосконалити внутрішню комунікацію в організації, забезпечити автоматизацію відповідей на типові запити працівників та клієнтів, а також підвищити якість сервісного обслуговування [2].

Не менш важливим напрямом застосування ChatGPT є сфера управління персоналом. Генеративний AI використовується для автоматизації процесів рекрутингу, формування вакансій, проведення первинного аналізу резюме та організації адаптації нових працівників. Такі технології сприяють скороченню часу на виконання кадрових процедур і підвищенню ефективності HR-менеджменту. Окрім цього, AI-інструменти можуть використовуватися для створення навчальних матеріалів, організації корпоративного навчання та розвитку професійних компетентностей персоналу [3].

Однак, разом з перевагами використання генеративного AI у менеджменті існують і певні ризики. Однією з основних проблем є питання інформаційної безпеки та захисту конфіденційних даних. Використання AI-систем потребує належного контролю за обробкою інформації та дотримання вимог кібербезпеки. Також важливими залишаються питання достовірності згенерованого контенту,

етичності використання штучного інтелекту та ризику надмірної залежності організацій від автоматизованих систем [4].

У сучасних реаліях українські організації дедалі активніше інтегрують інструменти генеративного AI у систему управління. Це пов'язано з необхідністю адаптації до глобальної цифровізації, підвищення конкурентоспроможності та оптимізації витрат. Водночас ефективне використання ChatGPT потребує формування цифрових компетентностей персоналу, розробки внутрішніх політик використання AI та вдосконалення нормативного регулювання у сфері штучного інтелекту.

Сьогодні система менеджменту вже не може функціонувати без інтеграції технологій штучного інтелекту. Використання генеративного AI перестає бути лише інноваційною перевагою та поступово стає необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності організації. Підприємства, які активно впроваджують AI-інструменти, отримують можливість швидше аналізувати інформацію, автоматизувати управлінські процеси, підвищувати продуктивність праці та оперативно адаптуватися до змін ринкового середовища. Натомість організації, які ігнорують цифрові технології та можливості штучного інтелекту, ризикують втратити конкурентні позиції, ефективність управління та здатність до інноваційного розвитку в умовах посилення глобальної конкуренції.

Отже, ChatGPT та інші генеративні AI-технології формують новий підхід до менеджменту організацій, сприяючи автоматизації управлінських процесів, підвищенню ефективності роботи персоналу та покращенню комунікації. Разом із тим, успішне впровадження таких інструментів потребує комплексного підходу до управління ризиками, забезпечення інформаційної безпеки та розвитку цифрової культури організацій. У перспективі генеративний AI стане одним із ключових елементів інноваційного розвитку системи менеджменту та цифрової трансформації економіки.

Список використаних джерел:

1. Brynjolfsson E., McAfee A. *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York : W.W. Norton & Company, 2014. 306 p. URL: <http://digamo.free.fr/brynmacafee2.pdf> (дата звернення: 09.05.2026).
2. Davenport T. H., Ronanki R. Artificial Intelligence for the Real World. *Harvard Business Review*. 2018. Vol. 96, № 1. P. 108–116. URL: https://academichelptoday.com/assets/documents/Artificial_Intelligence_for_the_Real_World_-_HBR.pdf (дата звернення: 09.05.2026).
3. Kaplan A., Haenlein M. Siri, Siri, in my Hand: Who's the Fairest in the Land? On the Interpretations, Illustrations, and Implications of Artificial Intelligence. *Business Horizons*. 2019. Vol. 62, № 1. P. 15–25. URL: <https://www.researchgate.net/publication/328761767> (дата звернення: 09.05.2026).
4. Russell S., Norvig P. *Artificial Intelligence: A Modern Approach*. 4th ed. Pearson Education, 2021. 1232 p.

Коваленко М.О.

студент Державного університету «Київський авіаційний інститут»

Керівник: д.е.н., проф. Жамойда О.А.

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЦІННІСНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ ПЛАТФОРМНОГО ПРОГРАМНОГО ПРОДУКТУ

Дослідження особливостей формування ціннісної пропозиції платформного програмного продукту перебуває на перетині проблематики цифрового маркетингу, просування цифрових продуктів, управління клієнтським досвідом та побудови стійких бізнес-моделей у цифровому середовищі. Так, в українському науковому дискурсі дослідження цифрових і платформних програмних продуктів здебільшого зосереджуються на питаннях маркетингового забезпечення, вибору каналів просування, адаптації цифрових інструментів до умов нестабільності та підвищення конкурентоспроможності підприємств у цифровому середовищі. Водночас, у зарубіжних підходах більший акцент, як правило, робиться на продуктовій логіці створення цінності, персоналізації користувацького досвіду, управлінні даними, платформній взаємодії та формуванні довгострокової лояльності користувачів, що дозволяє розглядати ціннісну пропозицію не лише як комунікаційний елемент, а як ядро бізнес-моделі цифрового продукту.

Наприклад, В.С. Заставний у своїй науковій праці розглядає цифровий продукт як специфічний об'єкт маркетингового просування, для якого особливо важливими є попередній маркетинговий аналіз, визначення цільових сегментів, вибір релевантних цифрових каналів і послідовне формування ціннісної пропозиції через виокремлення унікальних характеристик продукту, здатних вирішити проблеми цільової аудиторії [3]. В той же час, Є.О. Балацький та А.Ф. Бондаренко акцентують увагу на комплексі просування як системі засобів впливу на цільові сегменти ринку та контактні аудиторії, що є важливим для розуміння того, як програмний продукт має комунікувати свою корисність, переваги та відмінність від альтернативних рішень [3].

Н.С. Косар і К.В. Фукс досліджують маркетинг на ринку цифрових продуктів і послуг, наголошуючи на необхідності адаптації товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики до специфіки цифрового продукту, який суттєво відрізняється від традиційних товарів за способом виробництва, продажу, використання та масштабування [3]. К.В. Фукс також підкреслює гібридний характер цифрового маркетингу, який поєднує онлайн- та офлайн-інструменти взаємодії зі споживачами, що є особливо значущим для платформних програмних продуктів, цінність яких формується не лише через функціонал, а й через доступність, зручність, інтерактивність і постійний контакт із користувачем [3].

Поряд із вище зазначеним, А.В. Гольдибіна та Н.В. Язвінська зосереджують увагу на чинниках складності просування цифрових продуктів і вимогах до маркетингового комунікаційного забезпечення, зокрема на необхідності надання споживачам спеціалізованої інформації на різних етапах

ухвалення рішення про замовлення [3]. Молодий науковець Б.О. Овсак трактує маркетингове забезпечення цифрового бізнесу як систему методів, інструментів і підходів, спрямованих на створення, просування та утримання цінності для споживачів у цифровому середовищі, виокремлюючи серед ключових тенденцій омніканальний маркетинг, персоналізацію клієнтського досвіду, використання Big Data, штучного інтелекту та автоматизацію комунікацій [1]. Є.В. Нейман, М.М. Дубовенко та О.Г. Кайлюк розглядають сучасні тенденції цифрового маркетингу крізь призму персоналізації, впровадження штучного інтелекту, конфіденційності даних та інформаційного перенавантаження споживачів, що дає підстави розглядати ціннісну пропозицію платформного програмного продукту як результат узгодження технологічних можливостей, потреб користувача, довіри до платформи та релевантності комунікацій [2].

Маркетинг у сфері програмних продуктів виступає інструментом не лише просування, а й стратегічного узгодження продукту, потреб ринку, очікувань клієнтів і бізнес-цілей компанії. У сучасному ІТ-середовищі, де кількість конкурентів постійно зростає, програмний продукт потребує виразного позиціонування, адже готовність компанії працювати «для всіх» знижує її конкурентоспроможність. Маркетинг ж забезпечує аналіз ринку, конкурентів, поведінки потенційних клієнтів і каналів комунікації, що дає змогу формувати релевантну ціннісну пропозицію [4].

Маркетолог в ІТ-компанії є важливим фахівцем, який бере участь у формуванні стратегії розвитку бізнесу, досліджує ринок, аналізує конкурентів, допомагає компанії позиціонуватися та розробляє плани досягнення бізнес-цілей. Його роль не обмежується рекламною діяльністю, адже маркетолог допомагає керівництву компанії орієнтуватися в умовах ринкової невизначеності, визначати можливості та мінімізувати ризики. Важливою функцією маркетолога є формування Ideal Customer Profile, тобто профілю ідеального клієнта, на основі якого лідогенератори та сейлз-команди можуть працювати з більш релевантними контактами.

Список використаних джерел:

1. Овсак Б.О. Особливості маркетингового забезпечення розвитку цифрового бізнесу в умовах воєнного стану. Причорноморські економічні студії. 2025. Вип. 94. С. 167-171. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.94-26>
2. Нейман Є.В., Дубовенко М.М., Кайлюк О.Г. Сучасні тенденції розвитку цифрового маркетингу. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 63. С. 553-558. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-86>
3. Заставний В.С. Особливості організування маркетингової політики просування цифрового продукту. Академічні візії. 2025. Вип. 46. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17410464>
4. Ткач Д. Маркетолог в ІТ-компанії: хто такий і для чого потрібен. DOU. 2023. URL: <https://dou.ua/forums/topic/44056/> (дата звернення: 15.05.2026).

Коваль Н.О.

к.е.н., доцент кафедри ФІМ. Вінницький національний технічний університет

ФІНАНСОВА ІННОВАЦІЙНІСТЬ І СТРАТЕГІЧНА АДАПТИВНІСТЬ У СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ

У сучасному бізнес-середовищі фінансові інновації виступають одним із провідних драйверів трансформації стратегій управління підприємствами. Вони охоплюють широкий спектр новітніх технологій, інструментів та методологій, що суттєво змінюють традиційні підходи до організації фінансових процесів. В умовах глобалізації та цифровізації економіки інноваційні рішення у фінансовій сфері набувають статусу не лише засобу оптимізації витрат, але й стратегічного ресурсу, здатного забезпечити довгострокові конкурентні переваги.

Фінансові інновації сприяють формуванню нових бізнес-моделей, підвищують гнучкість управлінських рішень та дозволяють підприємствам ефективніше адаптуватися до динамічних змін ринкового середовища. Їхнє застосування забезпечує інтеграцію сучасних цифрових технологій у фінансову діяльність, що відкриває нові можливості для прогнозування, управління ризиками та стратегічного планування.

Вплив фінансових інновацій на стратегії управління підприємством проявляється у кількох ключових напрямках. Передусім вони забезпечують оптимізацію фінансових потоків, що сприяє раціональному використанню ресурсів та підвищенню ліквідності. Водночас інноваційні технології дозволяють знижувати рівень фінансових ризиків завдяки автоматизації процесів аналізу та контролю, що підвищує точність управлінських рішень. Важливим аспектом є також диверсифікація джерел фінансування, яка відкриває нові можливості для залучення капіталу, особливо для малих і середніх підприємств. Крім того, фінансові інновації формують передумови для створення гнучких бізнес-моделей, здатних швидко адаптуватися до змін у споживчих перевагах та глобальних економічних тенденціях. У результаті вони стають невід'ємною складовою сучасних стратегій управління, дозволяючи не лише підвищити ефективність фінансової діяльності, але й забезпечити довгострокову конкурентоспроможність на ринку. У перспективі значення фінансових інновацій зростатиме, адже саме вони формують нову парадигму управління, де визначальними чинниками успіху виступають швидкість адаптації, технологічна гнучкість та здатність інтегрувати інноваційні рішення у бізнес-процеси[1].

Інноваційний розвиток виступає ключовою передумовою економічного зростання як окремих підприємств, так і національної економіки загалом. В українських реаліях однією з основних проблем залишається обмеженість фінансового забезпечення інноваційної діяльності, зокрема оновлення технологій та матеріально-технічної бази підприємств. Саме тому новітні фінансові інновації мають бути спрямовані передусім на модернізацію формату транзакцій, що дозволить підвищити ефективність фінансових операцій. Подальший розвиток сервісів рівноправних транзакцій відкриває можливість

для банків здійснювати миттєві перекази коштів між рахунками, що значно підвищує швидкість і прозорість фінансових процесів. Важливу роль у цьому відіграє Національний банк України, який, виступаючи лідером реформування фінансового сектору, активно підтримує впровадження інноваційних рішень та реалізує низку проєктів, спрямованих на стимулювання розвитку сучасних фінансових послуг. Одним із ключових напрямів є фундаментальне оновлення системи законодавчого регулювання ринку платежів та переказів коштів, що передбачає імплементацію норм європейської директиви у національне законодавство. Це сприятиме посиленню конкуренції на фінансовому ринку, розвитку технологій та вдосконаленню системи віддаленої ідентифікації, створюючи передумови для інтеграції України у глобальний фінансовий простір[2].

Фінансова інноваційність та стратегічна адаптивність у сучасній економіці є взаємопов'язаними чинниками, що визначають конкурентоспроможність бізнесу та стійкість економічних систем. Впровадження нових фінансових технологій, таких як FinTech-рішення, блокчейн, цифрові платіжні системи та алгоритми штучного інтелекту, трансформують традиційні моделі управління ресурсами та ризиками, відкриваючи нові можливості для розвитку. У свою чергу, стратегічна адаптивність забезпечує здатність підприємств і державних інституцій швидко реагувати на глобальні виклики — від фінансових криз і пандемій до геополітичних змін. Міжнародний досвід провідних економік світу свідчить, що синергія інноваційних фінансових рішень та гнучких стратегічних моделей створює основу для довгострокового зростання, підвищення стійкості та інтеграції у глобальний економічний простір[3]. Для України ця взаємодія набуває особливого значення, адже саме фінансова інноваційність і стратегічна адаптивність стають критичними умовами післявоєнного відновлення, залучення інвестицій та формування нової моделі економічного розвитку. Таким чином, у XXI столітті успіх економічних систем визначається здатністю поєднувати інноваційні фінансові інструменти з адаптивними стратегічними рішеннями, що забезпечують гнучкість, стійкість і конкурентоспроможність у мінливому глобальному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Орлова Н., Гуржій Н., Шевчук А. Adaptation of strategic models of enterprises to industry markets. *Economic Forum of Problems*. 2024. № 6.
2. Коломієць Д. Enterprises financial security in conditions of global instability: analysis of external factors and adaptation strategies. *Economic Sustainability and Business Practices*. 2024. Т. 1, № 2. С. 54–60.
3. Porter V., Porter E., Taoheed T. O. Leveraging financial innovation for corporate turnarounds: A strategic framework for distressed enterprises. *World Journal of Advanced Research and Reviews*. 2025. Vol. 28(1). P. 1713–1727.

Кожуріна О.А.

студентка Одеської державної академії будівництва та архітектури

Керівник: д.е.н., проф. Яцкевич І.В.

ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ

У сучасних умовах розвитку економіки та глобалізації ринків ефективність менеджменту визначається здатністю організацій адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. Одним із ключових інструментів забезпечення такої адаптації є впровадження інноваційних стратегій, які дозволяють підприємствам не лише реагувати на виклики, а й формувати нові конкурентні переваги.

Інноваційна стратегія у системі менеджменту являє собою комплекс управлінських рішень, спрямованих на створення, впровадження та використання нових ідей, технологій, продуктів або процесів. Вона охоплює різні рівні управління — від стратегічного до операційного — та інтегрує інноваційні підходи у всі сфери діяльності підприємства. Основною метою інноваційної стратегії є підвищення ефективності функціонування організації, забезпечення її стійкого розвитку та зростання конкурентоспроможності.

Одним із важливих напрямів реалізації інноваційних стратегій є цифровізація управлінських процесів. Використання сучасних інформаційних технологій, таких як системи планування ресурсів підприємства, аналітичні платформи, технології штучного інтелекту та великі дані, дозволяє значно підвищити якість управлінських рішень. Завдяки автоматизації рутинних процесів зменшується ймовірність помилок, підвищується швидкість обробки інформації та забезпечується прозорість управління.

Водночас, ще одним з важливим аспектом інноваційних стратегій є розвиток людського капіталу. Ефективний менеджмент неможливий без кваліфікованого персоналу, здатного до креативного мислення та генерації нових ідей. Тому підприємства впроваджують інноваційні підходи до управління персоналом, зокрема безперервне навчання, коучинг, розвиток командної роботи та створення умов для реалізації творчого потенціалу працівників. Це сприяє формуванню інноваційної культури, яка є основою успішної реалізації стратегічних змін.

Значну роль у підвищенні ефективності менеджменту відіграє також впровадження інноваційних бізнес-моделей, які дозволяють організаціям переосмислювати традиційні підходи до створення цінності та формування доходів. Використання сучасних інструментів стратегічного планування, таких як Business Model Canvas, Lean-підходи та стартап-методології, забезпечує системне бачення структури бізнесу, дозволяє чітко визначити ключові елементи діяльності підприємства — ціннісні пропозиції, сегменти споживачів, канали збуту, джерела доходів та витрат.

Застосування цих інструментів сприяє підвищенню гнучкості підприємств, оскільки дає можливість швидко адаптувати бізнес-модель до змін

зовнішнього середовища, реагувати на коливання попиту, появу нових конкурентів або технологічних інновацій. Lean-підходи, зокрема, орієнтовані на мінімізацію втрат і оптимізацію процесів, що дозволяє підприємствам підвищувати операційну ефективність та знижувати витрати без втрати якості продукції чи послуг.

Стартап-методології, у свою чергу, передбачають тестування гіпотез, швидке прототипування та впровадження змін на основі зворотного зв'язку від споживачів. Це дозволяє значно скоротити час виходу на ринок нових продуктів і підвищити ймовірність їх успішної комерціалізації. Даний підхід особливо актуальний в умовах високої невизначеності, коли традиційні довгострокові плани втрачають свою ефективність.

Інноваційні бізнес-моделі також сприяють диверсифікації діяльності підприємства шляхом створення нових джерел доходу, зокрема через цифрові платформи, сервісні моделі (наприклад, «продукт як послуга»), підписні сервіси або інтеграцію з екосистемами партнерів. Крім того, вони дозволяють розширювати ринкові можливості, виходити на нові сегменти споживачів та формувати більш персоналізовані пропозиції.

Важливим чинником ефективності інноваційних стратегій є організаційна культура. Підприємства, що підтримують відкритість до змін, заохочують ініціативність і толерантність до помилок, мають більше шансів на успішну реалізацію інновацій. У таких підприємствах формується сприятливе середовище для генерації ідей, обміну знаннями та впровадження нових рішень.

Разом із тим, впровадження інноваційних стратегій пов'язане з низкою ризиків, які можуть суттєво впливати на результати діяльності підприємства. До основних ризиків належать значні фінансові витрати, пов'язані з розробкою та впровадженням нових технологій, продуктів або процесів, а також невизначеність кінцевих результатів, що зумовлена складністю прогнозування ефекту від інновацій. Крім того, важливим чинником є опір персоналу до змін, який може виникати через невизначеність, страх втрати робочого місця або необхідність освоєння нових компетенцій.

Окрему увагу слід приділяти розвитку інноваційної культури, яка передбачає підтримку ініціативності, толерантність до помилок та заохочення навчання. Формування такої культури дозволяє не лише зменшити ризики, але й підвищити ефективність впровадження інновацій. Таким чином, ефективне управління ризиками є необхідною умовою успішної реалізації інноваційних стратегій та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Інноваційні стратегії виступають потужним інструментом підвищення ефективності менеджменту. Вони забезпечують адаптацію організації до змін, сприяють розвитку інноваційного потенціалу та формуванню стійких конкурентних переваг. Інтеграція інновацій у систему управління дозволяє досягти високих результатів діяльності та забезпечити довгостроковий розвиток підприємства в умовах сучасної економіки.

Козлов Я.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна

Керівник: Мажник Л.

МОДЕЛЮВАННЯ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ІТ-КОМПАНІЙ

Актуальність теми зумовлена тим, що сучасний етап розвитку світової економіки нерозривно пов'язаний із процесами тотальної цифровізації та глобальним переходом до парадигми Індустрія 4.0. Традиційні методи управління операційною діяльністю поступово втрачають свою ефективність в умовах стрімкого збільшення обсягів інформації та надзвичайно високої динаміки ринкового середовища [2]. Особливої актуальності проблема моделювання цифрових трансформацій набуває для компаній сфери інформаційних технологій. ІТ-сектор об'єктивно виступає головним драйвером цифрових перетворень для підприємств усіх інших галузей. Проте самі розробники програмного забезпечення та постачальники послуг аутсорсингу часто стикаються з проблемою недостатньої цифровізації власних внутрішніх бізнес-процесів [3].

Об'єктом дослідження виступає компанія NIX Solutions, яка займає лідерські позиції на глобальному ринку розробки програмного забезпечення (маючи сертифікацію CMMI Level 3 та статус Microsoft Partner — Silver Cloud Platform) і входить до переліку найбільших ІТ-роботодавців Східної Європи. Підприємство успішно конкурує з провідними світовими корпораціями. Однак для збереження передових позицій, нівелювання цінового тиску з боку азійських конкурентів та подальшого підвищення загальної рентабельності підприємству критично необхідно змодельовати та реалізувати комплексну цифрову трансформацію своєї операційної діяльності [1].

З метою забезпечення довгострокових конкурентних переваг у дослідженні запропоновано комплексну організаційно-економічну модель впровадження інноваційного корпоративного проекту – інтелектуальної системи управління NIX AI-SmartFlow. Архітектура системи складається з трьох ключових модулів:

1. Модуль інтелектуального документообігу (AI-DocuManage) – забезпечує автоматичну генерацію контрактів, обробку інвойсів та виявлення юридичних аномалій за допомогою алгоритмів обробки природної мови (NLP).

2. Модуль розумного рекрутингу (AI-Recruit & Talent Acquisition) – здійснює семантичний аналіз резюме та математичне моделювання ймовірності успішного проходження випробувального терміну кандидатами.

3. Модуль предиктивного розподілу ресурсів (AI-Resource Allocation) – аналізує матрицю компетенцій співробітників, поточне завантаження та графіки відпусток для прогнозування та формування оптимальних виділених команд (Dedicated Teams) під клієнтські запити.

Економічне обґрунтування ефективності реалізації проекту NIX AI-SmartFlow базується на порівнянні капітальних інвестицій та очікуваних

фінансових вигод. Процес розробки та імплементації платформи розрахований на період 2026–2028 років. Загальна вартість розробки системи внутрішньою командою становить 2 500 000 грн. Впровадження системи дозволить суттєво скоротити витрати робочого часу рекрутерів (до 40%), а також зменшити кількість тимчасово незадіяних працівників кадрового резерву на 15–20%. Загальна сума оптимізованих витрат (економії) у 2027 році становитиме 13,67 млн грн, а у 2028 році досягне 17,73 млн грн.

Дисконтування грошових потоків проєкту (за ставки дисконту 25%) підтверджує його високу фінансову привабливість. Чистий дисконтований дохід (NPV) становить 762 875 грн, індекс рентабельності дорівнює 1,30, а термін окупності капітальних інвестицій складає лише 2,16 року.

Оскільки ІТ-сфера характеризується високою динамікою інновацій та специфічними ризиками (технологічними, кадровими, кібернетичними), було проведено багатоваріантне моделювання результативності цифрової трансформації. Для мінімізації кіберризиків передбачено впровадження архітектури нульової довіри (Zero Trust Architecture). Математичне моделювання за оптимістичним, базовим та песимістичним сценаріями показало, що математичне очікування прибутку становить 1 220 000 грн, а коефіцієнт варіації ризику знаходиться на рівні 16,31 %. Це відповідає середньому, абсолютно прийнятному ступеню мінливості інноваційного проєкту.

Оцінка фінансової стійкості бізнес-процесів до зовнішніх коливань виявила, що поріг рентабельності досягається при 771 406 грн, що створює значний запас фінансової міцності у розмірі 1 028 594 грн. Ефект операційного важеля на рівні 1,75 свідчить про те, що кожне додаткове покращення ефективності процесів за допомогою штучного інтелекту призводитиме до випереджаючого зростання прибутковості підприємства.

Отже, моделювання цифрових трансформацій бізнес-процесів підтверджує стратегічну доцільність впровадження корпоративної системи NIX AI-SmartFlow. Перехід від інтуїтивного менеджменту до управління на основі предиктивної аналітики та автоматизованих алгоритмів дозволить компанії радикально знизити транзакційні та адміністративні витрати, ліквідувати вплив людського фактора на рутинні операції та максимально оптимізувати використання наявного інтелектуального капіталу. Це сформує міцний технологічний фундамент для перетворення підприємства на повноцінну діджитал-корпорацію та забезпечить довгострокове збереження лідерських позицій на міжнародному ринку ІТ-аутсорсингу.

Список використаних джерел:

1. Śledziowska K. The Economics of Digital Transformation / K. Śledziowska, R. Włoch. – Routledge : Newgen Publishing UK, 2020. – 252 p.
2. Основи підприємницької діяльності : підручник / В. М. Марченко [та ін.] ; за ред. В. М. Марченко. – Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. – 516 с.
3. Qureshi Z. How digital transformation is driving economic change / Z. Qureshi // The Brookings Institution. – 2022. –

Кореновська А. М.

здобувач освіти ВСП «Хмельницький торговельно-економічний фаховий коледжу ДТЕУ»

Керівник: викладач циклової комісії фінансів, обліку і оподаткування ВСП «Хмельницький торговельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ»,

Нестерук Галина

ЦИФРОВІЗАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ЗА ДОПОМОГОЮ СИСТЕМ BAS ТА M.E.DOC

Цифровізація бухгалтерського обліку є важливим напрямом розвитку сучасного підприємства. Вона передбачає використання інформаційних технологій, автоматизованих систем та електронного документообігу для ведення обліку й обробки фінансової інформації.

Основною метою цифровізації є підвищення ефективності роботи бухгалтерії, автоматизація облікових процесів і швидке формування фінансової та податкової звітності. Використання сучасних програмних продуктів дозволяє підвищити точність облікових даних, зменшити кількість помилок і скоротити паперовий документообіг.[1]

У сучасних умовах найбільш поширеними програмними продуктами для автоматизації бухгалтерського обліку та електронного документообігу в Україні є BAS Бухгалтерія та M.E.Doc. Саме ці системи забезпечують ефективне ведення бухгалтерського і податкового обліку, формування звітності та обмін електронними документами.

BAS Бухгалтерія є сучасною системою автоматизації бухгалтерського та податкового обліку, яка широко використовується на українських підприємствах. Програма дозволяє вести бухгалтерський і податковий облік, контролювати рух товарів, грошових коштів, основних засобів та нарахування заробітної плати. BAS автоматично формує бухгалтерські проведення, фінансову та податкову звітність, що значно спрощує роботу бухгалтерії та зменшує кількість помилок. Використання системи забезпечує оперативне отримання інформації про фінансовий стан підприємства, підвищує ефективність роботи та автоматизує основні облікові процеси.[2]

M.E.Doc є однією з найпоширеніших систем електронного документообігу та подання звітності в Україні. Програма використовується для подання податкової, фінансової та статистичної звітності, реєстрації податкових накладних і обміну електронними документами. Система автоматично перевіряє правильність заповнення документів, що дозволяє зменшити ризик помилок. M.E.Doc також підтримує використання кваліфікованого електронного підпису, забезпечує швидкий документообіг, скорочує паперову документацію та підвищує ефективність роботи бухгалтерії.[3]

Цифровізація бухгалтерського обліку має важливе значення для сучасного підприємства, оскільки дозволяє автоматизувати облікові процеси, швидко формувати звітність та ефективно управляти фінансовими ресурсами. Використання сучасних інформаційних систем підвищує ефективність роботи

бухгалтерії, зменшує витрати часу та забезпечує оперативне прийняття управлінських рішень.[4]

Незважаючи на переваги цифровізації, існують певні проблеми, зокрема необхідність оновлення програмного забезпечення, забезпечення кібербезпеки та підготовки працівників до роботи з сучасними інформаційними системами. Водночас цифровізація має значні перспективи розвитку, пов'язані з удосконаленням електронного документообігу, використанням хмарних технологій та автоматизацією облікових процесів.[5]

Отже, цифровізація бухгалтерського обліку є важливою складовою діяльності сучасного підприємства. Використання BAS Бухгалтерія та М.Е.Дос дозволяє автоматизувати облікові процеси, підвищити ефективність роботи бухгалтерії та забезпечити швидке формування звітності. Це сприяє покращенню управління фінансовою діяльністю підприємства.

Список використаних джерел:

1. Бутинець Ф. Ф. Бухгалтерський фінансовий облік : підручник. Житомир : ПП «Рута», 2019. 912 с.
2. Sys2Biz — BAS Бухгалтерія: повний огляд можливостей та переваг для бізнесу. URL: <https://sys2biz.com.ua/news/bas-buhgalteriya-povnyj-oglyad-mozhlyvostej-ta-perevag-dlya-biznesu/> (дата звернення: 09.05.2026).
3. Stimul Організація подання електронної звітності в системі М.Е.Дос. URL: <https://stimul.kiev.ua/materialy.htm?a=organizatsiya-podannya-elektronnoi-zvitnosti-v-sistemi-medoc> (дата звернення: 09.05.2026).
4. Міністерство Фінансів України. <https://mof.gov.ua/uk/>
5. Лень В. С. Організація бухгалтерського обліку : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 696 с.

Кориштенська Ю. Я.

аспірантка, Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського"

Керівник: д.е.н., професор Вовк Ольга Миколаївна

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ КОМПОЗИТНОГО ІНДЕКСУ АДАПТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: КОНЦЕПТУАЛЬНЕ ВІДМЕЖУВАННЯ ВІД СУМІЖНИХ ПІДХОДІВ

В умовах інноваційної економіки підприємство функціонує як відкрита соціально-економічна система, стан якої визначається взаємодією внутрішніх підсистем, ресурсних обмежень, управлінських рішень, цифрових технологій та зовнішнього середовища. З позицій системного аналізу така система має межі, елементи, вхідні та вихідні параметри, внутрішні зв'язки, цільову функцію і контур зворотного зв'язку. Тому адаптивність підприємства доцільно розглядати не як окрему реакцію на кризу, а як інтегровану властивість системи, що забезпечує виявлення змін, реконфігурацію ресурсів, коригування управлінських впливів і підтримання траєкторії інноваційного розвитку.

На попередніх етапах дослідження було запропоновано Композитний Індекс Адаптивності Підприємства (КІАП) як інструмент діагностики в механізмі інноваційного розвитку [1]. Його архітектура охоплює інноваційно-знанняву, цифрово-технологічну, організаційно-управлінську, стейкхолдерсько-людиноцентричну складові та масштабування адаптивності. Однак наявність суміжних понять - *resilience*, *adaptability*, *agility*, *flexibility*, *dynamic capabilities* - зумовлює потребу в концептуальному відмежуванні КІАП від близьких наукових підходів, щоб уточнити його місце в системі економічних досліджень.

Метою представленого дослідження є системне відмежування КІАП від суміжних підходів до оцінювання адаптивності, резильєнтності, динамічних здатностей і цифрової трансформації підприємств. Для цього використано критерії системного аналізу: об'єкт оцінювання, рівень аналізу, структура моделі, наявність динамічного компонента, управлінська застосовність і роль зворотного зв'язку.

Найближчим сучасним підходом є дослідження К. Тростянської, у якому запропоновано оцінювання адаптаційної спроможності бізнес-моделей підприємств у динамічному середовищі [2]. Перетин із КІАП є високим, оскільки обидва підходи пов'язані з адаптацією, динамічними здатностями та інтегральною оцінкою. Водночас принципова відмінність полягає в об'єкті дослідження: у Тростянської оцінюється адаптаційна спроможність бізнес-моделі, тоді як КІАП спрямований на підприємство як цілісну відкриту економічну систему. Отже, межі системи у КІАП ширші: бізнес-модель розглядається не як самостійний об'єкт, а як одна з підсистем загального механізму інноваційного розвитку підприємства.

Другим важливим джерелом відмежування є праця А. Розмана та І. Денисенко, присвячена механізму управління адаптивністю бізнес-моделі підприємства роздрібної торгівлі [3]. Її значущість полягає у ранньому

концептуальному опрацюванні адаптивності бізнес-моделі в українському науковому полі. Однак цей підхід має галузеве спрямування та зосереджений на управлінні бізнес-моделлю підприємства роздрібної торгівлі. Натомість КІАП претендує бути більш універсальним мікрорівневим інструментом діагностики підприємства незалежно від конкретної галузі, а також передбачає подальшу декомпозицію результатів за підіндексами та використання індексу в контурі управлінського зворотного зв'язку.

Середній рівень перетину мають підходи динамічних здатностей. Зокрема, В. Kump та співавтори операціоналізують здатності *sensing*, *seizing* і *transforming* через валідовану шкалу вимірювання [4]. Для КІАП цей напрям є теоретично важливим, оскільки пояснює механізм виявлення змін, використання можливостей і трансформації ресурсної бази. Проте динамічні здатності не є композитним індексом адаптивності підприємства. Вони радше формують концептуальне ядро, тоді як КІАП переводить цю логіку в систему діагностичних вимірів, придатних для порівняння, моніторингу та управлінської інтерпретації.

Окрему групу становлять інструменти оцінювання організаційної та підприємницької резильєнтності. Наприклад, С. Li та Y. Wang досліджують вплив цифрової трансформації на *enterprise resilience* і будують індекс стійкості підприємства з використанням *entropy-weighted TOPSIS* [5]. Перетин із КІАП полягає у мікрорівні аналізу, використанні індексної логіки та увазі до цифрової трансформації. Однак предмет вимірювання різний: у зазначеній праці центральною категорією є резильєнтність, тоді як у КІАП - адаптивність як керована інноваційна здатність. Крім того, цифрова трансформація в КІАП не ототожнюється з адаптивністю загалом, а виступає лише однією з підсистем поряд з інноваційною, організаційно-управлінською, людиноцентричною та масштабованою складовими.

Методичною основою КІАП є підхід OECD-JRC до побудови композитних індикаторів, що передбачає формування теоретичної рамки, добір показників, нормалізацію, зважування, агрегацію та перевірку чутливості результатів [6]. Водночас КІАП не дублює макрорівневі композитні індикатори, а адаптує їхню методичну логіку до рівня підприємства. Саме це дозволяє поєднати кількісні та якісні параметри, зберегти можливість декомпозиції індексу за підсистемами та використовувати результат не лише для рейтингового порівняння, а й для діагностики «вузьких місць» у механізмі адаптивного розвитку.

Отже, наукова новизна КІАП полягає не у самій ідеї інтегрування показників в один індекс, а в специфічному поєднанні об'єкта, структури та управлінської функції. По-перше, об'єктом оцінювання є підприємство як відкрита економічна система, а не лише його бізнес-модель, цифровізація чи кризова стійкість. По-друге, адаптивність трактується як керована інноваційна здатність, що формується під впливом кількох взаємопов'язаних підсистем. По-третє, окремим виміром виступає масштабування адаптивності, тобто здатність поширювати адаптивні практики за межі локальних команд і пілотних проєктів. По-четверте, КІАП інтегрується у контур зворотного зв'язку, де результати діагностики можуть трансформуватися у керуючі впливи.

Таким чином, концептуальне відмежування КІАП від суміжних підходів показує, що він не є повторенням індексів резильєнтності, шкал динамічних здатностей або моделей адаптивності бізнес-моделі. КІАП доцільно розглядати як системний мікрорівневий індикатор адаптивного розвитку підприємства в умовах інноваційної економіки. Подальший розвиток дослідження має бути спрямований на формалізацію динамічної моделі, у якій КІАП виконуватиме функцію індикатора стану системи, її реактивності та здатності до коригування траєкторії розвитку.

Список використаних джерел:

1. Кориштенська Ю. Я. Створення інтегрального індексу адаптивності підприємства як композитного індикатора. Моделювання та прогнозування економічних процесів: зб. тез доп. XVIII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 4 груд. 2025 р. Київ. https://ecocyber.fmm.kpi.ua/wp-content/uploads/2025/12/Program_conf_KPI_EconKiber_FMM_04_12_25.pdf
2. Тросянська К. С. Оцінювання адаптаційної спроможності бізнес-моделей підприємств у динамічному середовищі. Економіка. Фінанси. Право. 2025. № 8. С. 25–28. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2025.8.4>
3. Розман А., Денисенко І. Механізм управління адаптивністю бізнес-моделі підприємства роздрібної торгівлі. Економіст. 2014. № 4. С. 56–60. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0000450292>
4. Kump B., Engelmann A., Keßler A., Schweiger C. Toward a dynamic capabilities scale: measuring organizational sensing, seizing, and transforming capacities. Industrial and Corporate Change. 2019. Vol. 28, No. 5. P. 1149–1172. DOI: <https://doi.org/10.1093/icc/dty054>
5. Li C., Wang Y. Digital transformation and enterprise resilience: Enabling or burdening? PLOS ONE. 2024. Vol. 19, No. 7. Article e0305615. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0305615>
6. OECD, European Union, Joint Research Centre. Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide. Paris : OECD Publishing, 2008. 162 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264043466-en>

Корнєва В.Д.
студентка Державного торговельно-економічного університету
Керівник: д.е.н., професор Федулова І.В.

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ СТАРТАПАМИ

Інновації з кожним роком стають дедалі важливішим рушієм розвитку підприємництва. Створення нових унікальних проєктів, у тому числі стартапів, супроводжується потребою в аналізуванні власної діяльності. Завдяки цьому мінімізується ймовірність негативних наслідків. Ризики – це невід’ємна частина функціонування в умовах невизначеності, а правильний аналіз та відповідне ситуації управління є необхідністю для досягнення цілей бізнесу.

Проблема набуває особливої актуальності у розрізі поступових змін української економіки: безумовно, інновації потрібні вітчизняному бізнес-середовищу. Дослідження ризиків стає вагомим, адже допомагає легше ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати їх. Стартапи, як певна форма підприємницької діяльності, характеризуються підвищеною невизначеністю, обмеженістю ресурсів, сильною залежністю від зовнішнього середовища та нестабільністю в управлінні загалом.

Ризики в управлінні проєктами можна узагальнено поділити на внутрішні, зовнішні, стратегічні та специфічні для конкретного проєкту. Внутрішні ризики виникають усередині організації та пов’язані з процесами, персоналом, технологіями й фінансами. Зовнішні ризики формуються під впливом середовища, в якому функціонує підприємство, це зокрема економічні, політичні, ринкові та екологічні фактори. Стратегічні ризики вивчають, чи відповідає проєкт загальним цілям підприємства та чи не заважатиме його довгостроковому розвитку. Окремо виділяють ризики конкретного одного проєкту, які пов’язані з особливостями його реалізації: обсягом, строками виконання та якістю результатів [1, с. 230].

Існує чимало методів оброблення ризиків, а саме: прийняття, ухилення, локалізація, диверсифікація, фінансування, страхування, самострахування, створення резервів, лімітування, передача ризику, хеджування, аутсорсинг, компенсація, пом’якшення наслідків тощо. Вибір конкретного методу залежить від рівня та характеру ризику, ймовірності його реалізації, можливих наслідків та ризик-апетиту підприємства. Як правило, на практиці застосовується не один метод, а комбінація, що дозволяє більш ефективно впливати на причини та наслідки ризику водночас.

Особливого значення набувають міжнародні стандарти. Найбільш поширеними серед них є PMBOK Guide (7-е вид.) та ISO 31000:2018. Перший орієнтується на принципи гнучкого управління проєктами та створення цінності, а другий визначає універсальні підходи до ідентифікації, оцінювання та контролю ризиків, формуючи основу для побудови ефективної системи ризик-менеджменту [1, с. 231].

На підприємстві доречно використовувати поетапну комплексну методика, яка охоплює всі ключові аспекти: планування управління ризиками, ідентифікація ризиків, якісний та кількісний аналізи ринків та планування реагування на ризики [2, с. 131]. Реалізація такої методики передбачає послідовне застосування інструментів ризик-менеджменту на кожному етапі.

Будь-яке управлінське рішення, прийняте в умовах невизначеності, є ризиковим, оскільки базується на обмеженій інформації та пов'язане з непередбачуваним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. У зв'язку з цим актуальності набуває пошук і впровадження саме сучасних інструментів ризик-менеджменту, які забезпечать більш обґрунтоване прийняття управлінських рішень в еру цифровізації та інноваційності.

Традиційні методи управління базуються на аналітичних інструментах, які орієнтовані на роботу з уже наявними даними та попереднім досвідом. Вони забезпечують системність оцінювання, але мають обмежену адаптивність до швидких змін. До традиційних інструментів належать фінансовий аналіз, експертний аналіз, SWOT-аналіз, факторний аналіз, матриця Ейзенхауера та PEST-аналіз [3]. У контексті ризик-менеджменту це означає, що традиційні методи добре підходять для первинної ідентифікації ризиків, але менш ефективні для їх оперативного моніторингу та швидкого прогнозування.

Незважаючи на ефективність традиційних методів, їх уже недостатньо. Сучасні ж підходи необхідні тому, що обсяг інформації, з якою працюють підприємства, суттєво збільшився, а швидкі зміни ринку, технологій і поведінки споживачів вимагають оперативного реагування, яке неможливо забезпечити лише за допомогою первинного та грубого аналізу. Крім того, традиційні методи значною мірою залежать від людського фактора, тобто суб'єктивних оцінок, тоді як сучасні інструменти дозволяють автоматизувати, підвищувати точність прогнозування та зменшувати похибки.

До сучасних підходів належать когнітивний ризик-менеджмент, використання цифрових технологій, штучний інтелект і блокчейн-технології. Сучасні методи ґрунтуються на цифрових технологіях, автоматизації та обробці великих масивів даних. Когнітивний ризик-менеджмент імітує процеси людського мислення, допомагаючи більш глибоко оцінити ситуацію. Цифрові платформи та інформаційні системи (CRM, ERP) забезпечують оперативний доступ до актуальної інформації, роблять комунікацію швидкою і дозволяють здійснювати моніторинг у режимі реального часу. Технології Big Data дають змогу підвищити точність прогнозування та мінімізувати невизначеність. Блокчейн-технології забезпечують прозорість, надійність даних, знижуючи ризики шахрайства та підвищуючи довіру між учасниками бізнес-процесів. Автоматизація деяких операцій зменшує вплив людського фактора та ймовірність помилок і дозволяє зосередитись на стратегічних аспектах. Ці інструменти формують адаптивну та гнучку систему управління, яка здатна швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, своєчасно виявляти загрози, оцінювати їх вплив, що суттєво підвищує конкурентоспроможність та стійкість підприємства в умовах невизначеності [3].

Але, на мою думку, підприємство не повинно надавати переваги тільки чомусь одному: найбільш ефективним буде інтегрований підхід, при якому традиційні методи все одно використовуються для базового аналізу та структуризації, а сучасні цифрові інструменти потрібні вже для оперативного управління, прогнозування та мінімізування ризиків. Саме таке поєднання забезпечує ефективність управлінських рішень в складних умовах та сприяє стабільному розвитку підприємства.

Таким чином, функціонуючи в умовах підвищеної невизначеності та обмеженості ресурсів, стартапи потребують системного підходу до управління ризиками. Сучасні інструменти ризик-менеджменту, такі як: Big Data, штучний інтелект, блокчейн та когнітивний ризик-менеджмент - суттєво підвищують точність прогнозування та оперативність реагування на загрози, порівнюючи із традиційними методами. Найбільшої ефективності можна досягти за умови інтегрованого підходу - поєднання традиційних і сучасних методів, не забуваючи враховувати ризик-апетит проєкту та вимоги міжнародних стандартів. Усі ці чинники і забезпечать стабільність та сталий розвиток стартапу у буремні часи.

Список використаних джерел:

1. Чикуркова, А., Федірець, О., Покотильська, Н., & Барановська, О. (2025). Інноваційні підходи до ідентифікації та оцінки ризиків в управлінні організаційними проєктами. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 78, 225–237. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-225-237>
2. Котвицька, Н. М., Ліпінський, Є. Т., & Снігур, В. М. (2025). Ризики впровадження інноваційних проєктів на підприємстві: ідентифікація, оцінювання та зниження. *Економічний простір*, 203, 128–133. URL: <https://doi.org/10.30838/EP.203.128-133>
3. Халіна, О. В., & Сидоренко, Я. А. (2025). Інноваційні підходи до підвищення ефективності управлінських рішень в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*, 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-24>

Костенко І.С.

здобувач Державного біотехнологічного університету

Керівник: к.е.н., доцент Краля В.Г.

ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Сучасні умови функціонування аграрних підприємств України характеризуються високим рівнем невизначеності та нестабільності, що обумовлено впливом воєнних дій, руйнуванням логістичних ланцюгів, дефіцитом ресурсів, зниженням платоспроможності ринку та посиленням ризиків господарської діяльності. В умовах воєнного стану аграрний сектор стикається з численними викликами, які суттєво впливають на ефективність діяльності підприємств та їхню економічну стійкість. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває формування системи кризового менеджменту, здатної забезпечити адаптивність, стабільність та безперервність функціонування аграрного підприємства.

Кризовий менеджмент є важливою складовою сучасної системи управління підприємством, оскільки дозволяє своєчасно виявляти загрози, оцінювати ризики та формувати ефективні механізми реагування на кризові явища. В умовах воєнного стану значення антикризового управління суттєво зростає, адже аграрні підприємства функціонують у середовищі постійних економічних, фінансових, виробничих та логістичних загроз.

Сучасні наукові дослідження підтверджують необхідність переосмислення підходів до управління аграрними підприємствами в умовах воєнного часу. Зокрема, І. В. Перезовова наголошує, що воєнна нестабільність вимагає від підприємств формування нових управлінських стратегій, орієнтованих на адаптивність, швидкість реагування та забезпечення продовольчої безпеки держави [1]. У свою чергу, І. Кичко та М. Ольхович обґрунтовують необхідність застосування адаптивно-стабілізаційних стратегій управління аграрними підприємствами, які дозволяють мінімізувати вплив воєнних ризиків та забезпечити стабільність діяльності підприємств [2].

Важливим елементом формування системи кризового менеджменту є управління ризиками. В умовах війни аграрні підприємства стикаються з фінансовими, логістичними, кадровими та виробничими ризиками, що потребує комплексного підходу до їх ідентифікації та мінімізації. Т. В. Устік та В. В. Ємець зазначають, що ефективне функціонування аграрного підприємства в умовах війни неможливе без впровадження сучасних інструментів оцінювання та моніторингу ризиків [3]. Особливу роль при цьому відіграє ризик-менеджмент як складова системи антикризового стратегічного управління підприємством.

На думку С. Руденка, О. Гіржевої та Н. Рижикової, система антикризового управління аграрного підприємства повинна базуватися на принципах системності, адаптивності та превентивності [4]. Дослідники підкреслюють, що кризовий менеджмент має охоплювати не лише фінансову сферу, а й управління

персоналом, логістикою, інвестиціями та інноваційною діяльністю підприємства.

Суттєвого значення в сучасних умовах набуває цифровізація системи кризового менеджменту. Використання цифрових технологій дозволяє аграрним підприємствам оперативно здійснювати моніторинг ризиків, аналізувати виробничі процеси та підвищувати ефективність управлінських рішень. М. М. Деліні та В. Л. Вакуленко зазначають, що цифрові інструменти ризик-менеджменту сприяють підвищенню стійкості аграрного сектору та забезпечують можливість швидкого реагування на кризові ситуації [5].

Формування системи кризового менеджменту аграрного підприємства повинно передбачати створення механізмів антикризового реагування, розробку карти ризиків, удосконалення системи стратегічного планування та забезпечення ефективної комунікації між структурними підрозділами підприємства. Крім того, важливого значення набуває формування резервів ресурсного забезпечення та впровадження адаптивних моделей управління.

Отже, в умовах воєнних ризиків кризовий менеджмент стає необхідною складовою системи управління аграрним підприємством. Формування ефективної системи кризового менеджменту дозволить забезпечити стійкість підприємства, мінімізувати негативний вплив зовнішніх загроз та підвищити ефективність господарської діяльності в умовах нестабільного середовища.

Список використаних джерел:

1. Перевозова, І. В. (2024). Переосмислення стратегії та тактики управління аграрними підприємствами в умовах воєнного часу. *Актуальні питання економічних наук*, (6). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15186734>
2. Кичко І.І., Ольхович М.В. Адаптивно-стабілізаційна стратегія управління аграрними підприємствами України в умовах воєнної нестабільності. *Економічний простір*, 2025 <https://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/335259>
3. Устік, Т., Ємець, В. (2026). Фінансові ризики аграрних підприємств у період війни та інструментарій їх ідентифікації, оцінювання і мінімізації. *Український економічний часопис*, (12), 139–144. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-12-22>
4. Руденко, С., Пржева, О., Рижикова, Н., Накісько, О. (2023). Ризик-менеджмент у системі антикризового стратегічного управління аграрних підприємств. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*, (3), 155–162. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-21>
5. Деліні М. М., Вакуленко В. Л., Лю Юнтао Цифровізація у ризик-менеджменті аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"*, No 33, 2025 <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/335889>

Кравців С. С.

студент Львівського національного університету ім. Івана Франка

Керівник: к.е.н., доц. Герасименко О.В.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ РОЗВИТКУ Е-УРЯДУВАННЯ

У сучасних умовах глобальних технологічних змін та безпрецедентних геополітичних викликів цифрова трансформація (ЦТ) перестала бути лише елементом модернізації бізнес-процесів, перетворившись на стратегічну умову виживання та конкурентоспроможності. Особливого значення цей процес набуває для малого підприємництва, яке в Україні складає 99,9% від загальної кількості компаній та забезпечує понад 81% зайнятості у бізнес-секторі [4, с. 36]. Розвиток електронного урядування (е-урядування) виступає потужним каталізатором цих процесів, створюючи необхідну інфраструктуру та цифрові сервіси для взаємодії бізнесу та держави.

Цифрова трансформація підприємництва в Україні, особливо після 2022 року, була значно прискорена умовами війни та необхідністю адаптації до критичних умов функціонування. Як зазначають дослідники, понад 70% компаній у світі прискорили свої зусилля з цифровізації внаслідок глобальних криз, впроваджуючи цифрову взаємодію з клієнтами та рішення для віддаленої роботи [1, с. 386]. В Україні цей процес став інструментом не лише підвищення ефективності, а й збереження безперервності бізнесу через переведення ключових процесів в онлайн-середовище [2, с. 46].

Ключову роль у підтримці малого підприємництва відіграє розвиток е-урядування. Урядова платформа «Дія» та національний проєкт «Дія.Бізнес» стали фундаментальними елементами екосистеми підтримки підприємців. Завдяки цим інструментам вдалося оцифрувати критично важливі документи, автоматизувати державні послуги та спростити процедури реєстрації бізнесу [4, с. 36]. Електронні сервіси дозволяють підприємцям отримувати актуальну інформацію та доступ до безоплатних можливостей для масштабування, що безпосередньо впливає на просування України в міжнародних рейтингах підприємництва. Попри позитивні тенденції, аналіз рівня цифровізації свідчить про наявність значних прогалин. Хоча рівень доступу українських підприємств до Інтернету є високим (понад 85%), застосування складних технологічних рішень залишається обмеженим [4, с. 36]. Наприклад, якщо великі підприємства активно використовують ERP-системи (понад 40%), то серед малих підприємств цей показник не досягає навіть 10%. Це пояснюється фінансовими обмеженнями, дефіцитом кваліфікованих кадрів та недостатньою цифровою грамотністю персоналу [2, с. 47].

Державна політика у цій сфері наразі базується на «Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року». Цей документ визначає цифровізацію бізнес-процесів як одну з чотирьох основних цілей. Пріоритетними напрямками визначено:

1. Впровадження технологій штучного інтелекту та великих даних для оптимізації прийняття рішень.

2. Розвиток інструментів електронного виставлення рахунків та миттєвих платежів.

3. Забезпечення високого рівня кібербезпеки та захисту інформаційних активів підприємств.

Цифрова трансформація надає малому бізнесу нові можливості для розширення ринків збуту через онлайн-канали та підвищення клієнтоорієнтованості завдяки персоналізованому підходу [4, с. 37]. Компанії з високим рівнем цифрової зрілості, як свідчить світовий досвід, є на 26% більш прибутковими, ніж їхні менш цифровізовані конкуренти [1, с. 386].

Водночас, успішна реалізація ЦТ потребує подолання низки бар'єрів. До них належать нестача фінансування для придбання дорогого ПЗ, обмежений доступ до інфраструктури в регіонах та опір змінам з боку співробітників, які звикли до традиційних методів роботи [2, с. 47]. Шлях до сталого розвитку малого бізнесу лежить через комплексну взаємодію держави та підприємництва, де е-урядування забезпечує не лише контроль, а й створює сприятливе сервісне середовище [2, с. 50].

Отже, цифрова трансформація малого підприємництва в умовах розвитку е-урядування є невід'ємною вимогою часу. Впровадження стратегічних заходів, передбачених державними програмами до 2027 року, дозволить українському бізнесу не лише адаптуватися до умов війни, а й стати органічною частиною європейського цифрового простору. Визначальними чинниками успіху стануть розвиток цифрових навичок персоналу, інвестиції в інноваційні технології (хмарні обчислення, ШІ) та ефективне використання державних цифрових платформ для оптимізації взаємодії з органами влади.

Список використаних джерел:

1. Трофименко О., Бояринова К., Мельничук В. Передумови та стратегії цифрової трансформації підприємств в Україні та світі. Економічний аналіз. 2024. Том 34. № 2. С. 385–394.

2. Сергійчук С., Гура О. Стан цифрової трансформації підприємництва в Україні: шлях до сталого розвитку. *Věda a perspektivy*. 2025. № 5 (48). С. 45–60.

3. Уряд схвалив Стратегію розвитку малого та середнього бізнесу до 2027 року та операційний план заходів на 2024-2027 роки / Міністерство економіки України. 2024. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=8d6a8b7c> (дата звернення: 14.05.2026).

4. Андрущенко Я. М., Кваско А. В. Цифрова трансформація підприємств малого та середнього бізнесу: тренди, виклики та можливості. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. VI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 06 травня 2025 р.). Київ, 2025. С. 35–37.

Крайній О.О.

студент «Інституту психології і підприємництва»

Керівник: к.е.н., доц. Майборода М.М.

КОГНІТИВНО-КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ДЕТЕРМІНАНТ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕС-ОСВІТИ В ЕПОХУ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Сучасна еволюція управлінської думки демонструє перехід від класичної раціоналістичної парадигми до соціально-конструктивістських підходів, де комунікація постає не просто інструментом, а процесом, що конструює організаційну реальність. У системі стратегічного управління організацією комунікативний менеджмент сьогодні виконує роль «сполучної тканини», що синхронізує функціональні блоки — від фінансів до управління людським капіталом. Проте цифрова трансформація та перехід до гібридних моделей взаємодії ставлять нові виклики: здатність лідера зберігати «виконавчу присутність» (executive presence) та ефективно оперувати «цифровою мовою тіла» (Digital Body Language) стає критичною умовою виживання бізнесу.

Дослідження практичного кейсу ПВНЗ «Інститут психології і підприємництва» (ІПП) дозволяє ідентифікувати специфічну суперечність у підготовці сучасних менеджерів. З одного боку, ринок праці демонструє критично високий запит на розвиток м'яких навичок (soft skills): за даними LinkedIn (2026), 92% рекрутерів вважають невербальну чутливість та емоційний інтелект такими ж важливими, як і технічні знання. З іншого боку, управлінська практика в освітньому сегменті часто стикається з інерційністю теоретичних моделей [4].

Емпіричний аудит комунікативних дефіцитів серед управлінської ланки та слухачів програм бізнес-освіти виявив стійкий феномен «неусвідомленої некомпетентності» [1]. Незважаючи на високу суб'єктивну оцінку власних навичок (3.8 з 5), об'єктивне тестування теоретичного базису кінесики та проксемики демонструє низьку результативність — лише 45%. Це створює «комунікативні розриви», які в реальних бізнес-процесах конвертуються у деструктивні зони взаємодії: 85% менеджерів у стресових умовах демонструють несвідомі жести-адаптери, що транслиують невпевненість та підривають довіру до лідера [2].

Стратегічним напрямом вдосконалення комунікативного менеджменту є інтеграція прикладних технологій невербального управління безпосередньо в освітні та корпоративні програми. Це не просто психологічна підготовка, а технологізація управлінського впливу через:

- методи кінесичної верифікації: оцінка конгруентності партнерів для мінімізації ризиків у переговорах [3];
- проксемічне картографування: управління фізичним та віртуальним простором для закріплення ієрархії та психологічної безпеки;
- навішування ярликів (Labeling) та дзеркалення (Mirroring): перехід від інтуїтивного спілкування до керованої побудови рапорту [5].

Результати анкетування бізнес-стейкхолдерів (2025–2026 рр.) підтверджують, що 68% керівників вбачають у розвитку таких навичок прямий резерв для покращення фінансових показників через оптимізацію переговорних циклів. Таким чином, трансформація комунікативного менеджменту в бік когнітивної грамотності дозволяє ЗВО не лише актуалізувати освітній контент, а й забезпечити організаційну стійкість за рахунок розвитку комунікативного капіталу.

Список використаних джерел:

1. Дхаван Е. Цифрова мова тіла: Як будувати довіру та зв'язок незалежно від відстані. St. Martin's Press, 2021. 288 с.
2. Екман П. Емоції розкриті: Розпізнавання облич та почуттів для покращення комунікації та емоційного життя. 2-е вид. Times Books, 2016. 320 с.
3. Наварро Дж. Словник мови тіла: Польовий довідник з людської поведінки. William Morrow, 2018. 224 с.
4. Роббінс С. П., Коултер М. Менеджмент. 15-е вид. Pearson, 2020. 864 с.
5. Drucker P. F. The Practice of Management. Harper Business, 2006. 416 p.

Краснощок К.

здобувач Державного біотехнологічного університету

Керівник: к.е.н., доцент Краля В.Г.

ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується активним впровадженням цифрових технологій, що суттєво трансформують підходи до управління підприємствами. В умовах високої конкуренції, нестабільності ринкового середовища та швидкого розвитку інформаційних технологій особливої актуальності набуває інтелектуалізація системи менеджменту підприємства. Її сутність полягає у використанні цифрових інструментів, аналітичних систем та data-driven підходів для підвищення ефективності управлінських рішень.

На відміну від традиційних моделей управління, сучасна система менеджменту орієнтується не лише на контроль ресурсів та координацію процесів, а й на здатність підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У зв'язку з цим важливого значення набувають інформаційні системи, автоматизація бізнес-процесів, використання штучного інтелекту та аналітики великих даних.

Сучасні дослідження підтверджують, що цифровізація суттєво змінює принципи управління підприємством. Так, Philipp Gölzer та Albrecht Fritzsche зазначають, що data-driven management формує нову модель управління, у якій ключову роль відіграють аналітичні дані та цифрові платформи, що

забезпечують оперативність прийняття рішень[1]. Водночас Carmelo Cennamo підкреслює, що цифрова трансформація впливає не лише на технологічні процеси, а й на організаційну структуру підприємства, систему взаємодії між працівниками та механізми створення цінності [2].

Інтелектуалізація системи менеджменту передбачає активне використання ERP-, CRM- та BPM-систем, які забезпечують автоматизацію управлінських процесів, контроль ресурсів та інтеграцію інформаційних потоків. Такі технології дозволяють скоротити час обробки інформації, мінімізувати управлінські помилки та підвищити рівень координації між структурними підрозділами підприємства.

Суттєву роль у розвитку інтелектуального менеджменту відіграє автоматизація процесів управлінського контролю. У сучасних умовах цифрові технології дозволяють здійснювати моніторинг ключових показників ефективності підприємства в режимі реального часу. Це підвищує прозорість управління та забезпечує оперативне коригування управлінських рішень.

Суттєвим чинником удосконалення системи менеджменту підприємства є впровадження цифрових та інформаційних технологій у процеси стратегічного й операційного управління. Дослідники зазначають, що цифровізація сприяє підвищенню швидкості обробки інформації, оптимізації бізнес-процесів та покращенню комунікації між структурними підрозділами підприємства. Крім того, використання сучасних цифрових платформ забезпечує більш високий рівень гнучкості управління та дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкового середовища [3]. Водночас цифрові технології формують нові вимоги до професійних компетенцій менеджерів, які повинні володіти навичками роботи з інформаційними системами та аналітичними інструментами.

Важливим напрямом розвитку сучасного менеджменту є формування інтегрованих систем управління підприємством, які поєднують інформаційні, аналітичні та комунікаційні ресурси. Як зазначається у сучасних наукових дослідженнях, цифрова економіка стимулює перехід підприємств до нових моделей управління, заснованих на автоматизації процесів, використанні хмарних технологій та електронного документообігу [4]. Це дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень, скоротити адміністративні витрати та забезпечити прозорість діяльності підприємства.

Крім того, використання цифрових та інформаційних технологій позитивно впливає на систему контролю та оцінки результативності діяльності підприємства. Завдяки сучасним програмним рішенням керівництво отримує можливість здійснювати моніторинг ключових показників ефективності в режимі реального часу, що сприяє підвищенню якості управління та оперативності прийняття рішень [5].

Отже, інтелектуалізація системи менеджменту є важливим напрямом розвитку сучасного підприємства. Використання цифрових технологій, автоматизованих систем та аналітичних інструментів сприяє підвищенню ефективності управління, забезпечує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та формує передумови для його довгострокового розвитку.

Список використаних джерел:

1. Gölzer, Philipp, and Albrecht Fritzsche. "Data-driven operations management: organisational implications of the digital transformation in industrial practice." *Production Planning & Control* 28.16 (2017): 1332-1343.
2. C. Cennamo, G. Battista Dagnino, G. Lanzolla Managing Digital Transformation: Scope of Transformation and Modalities of Value Co-Generation and Delivery. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0008125620942136>
3. Третяк Н.М., Бондар Ж.Б. Вплив імплементації цифрових технологій на процес управління підприємством. *Фінансовий простір*, №4 (40), 2020 <https://fnpnu.cibs.ubs.edu.ua/article/view/221769>
4. Будько О.В., Жиленко Д.М. Формування системи управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2024. № 2(9) <https://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/318845>
5. Лебідь, О. (2023). Цифрові та інформаційні технології в управлінні підприємством: реальність та погляд у майбутнє. *Економіка та суспільство*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-19>

Крохмаль П. С.

студентка Хмельницького університету управління та права ім. Леоніда Юзькова

Керівник: старший викладач кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій Хмельницького університету управління та права ім. Леоніда Юзькова, Граматович Ю. В.

КРОС-КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ: ВИКЛИКИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ЕФЕКТИВНОСТІ

Сучасне глобальне бізнес-середовище позначене безпрецедентним рівнем взаємодії між представниками різних культур. Традиційні підручники з менеджменту зазвичай концентруються на логістиці, контрактах і фінансових показниках, однак практика свідчить, що головні ризики в міжнародних проєктах часто мають культурну природу. Невідповідність у сприйнятті часу, ставленні до ієрархії, способах вираження згоди чи незгоди здатна перетворити найперспективнішу угоду на джерело збитків. Тому крос-культурний менеджмент сьогодні постає не додатковою компетенцією, а критичним чинником виживання та розвитку компаній на глобальних ринках.

Численні дослідження доводять, що основний масив невдач міжнародних проєктів спричинений не фінансовими прорахунками, а саме культурними бар'єрами [1, с. 45]. Керівник, який оцінює підлеглого з іншої країни виключно через призму власних стереотипів, отримує викривлену картину реальності. Виникає феномен «культурної короткозорості», за якого специфіка середовища

або ігнорується, або сприймається як відхилення від умовної «норми». Обидва сценарії призводять до управлінських помилок, зниження ефективності комунікації та прямих фінансових втрат.

Базовим аналітичним інструментом для усвідомлення культурних відмінностей залишаються ціннісні виміри Г. Гофстеде. Проте сучасний підхід вимагає відмови від статичних стереотипів на кшталт «усі азійці уникають невизначеності». Як зазначають Т. Петроченко та Д. Василенко, ефективний крос-культурний менеджмент сьогодні полягає в умінні створювати інтегративний простір, де культурні відмінності не нівелюються, а перетворюються на синергетичний ресурс для інновацій [2, с. 150]. У такій моделі менеджер виступає медіатором смислів, який інтерпретує глобальні стратегії мовою локальних контекстів, а не механічно транслює рішення штаб-квартири [2, с. 152].

Для реалізації цього підходу необхідна система інструментів ефективності, до яких належать: програми крос-культурного навчання персоналу, медіація міжкультурних конфліктів, цілеспрямований розвиток емоційного інтелекту та етичне регулювання. Зокрема, крос-культурне навчання передбачає тренінги з культурної сенситивності, аналіз кейсів із практики міжнародних компаній, мовну підготовку та стажування в мультикультурних командах. У навчальному посібнику за редакцією О.Є. Кузьміна наголошено, що крос-культурне управління має спиратися на принципи соціальної відповідальності та сталого розвитку, адже короткострокова вигода від маніпулювання культурними особливостями неминуче призводить до репутаційних втрат [4, с. 259]. Межа між етичним менеджментом і маніпуляцією визначається усвідомленістю намірів. Наприклад, апеляція до «почуття спільної долі» в колективістських культурах може слугувати потужним етичним мотиватором, тоді як свідоме використання дистанції влади для нав'язування невігідних умов перетворює культурну чутливість на засіб психологічного тиску.

В українських реаліях особливої актуальності набуває формування крос-культурної компетентності менеджерів. В. Шинкаренко та А. Пантелєєва зауважують, що успішна міжнародна взаємодія часто залежить не стільки від знання чужих звичаїв, скільки від навичок емоційного інтелекту [3, с. 75]. Під емоційним інтелектом розуміють комплекс здібностей: самоусвідомлення, емпатію, управління власними емоціями та соціальні навички, які дають змогу гнучко реагувати на незвичні поведінкові прояви. Показовим є приклад зі сферою зворотного зв'язку: у країнах Північної Європи критика роботи сприймається як конструктивний і знеособлений акт, тоді як в українському культурному контексті вона нерідко трактується як особиста образа та вияв недовіри. Дослідники наголошують на потребі розвивати в менеджерів здатність розпізнавати власні автоматичні емоційні реакції, зупиняти оціночне судження та ставити уточнюючі запитання замість формулювання миттєвих висновків. Практична цінність таких зусиль підтверджується статистично: у компаніях, де вибудовано систему крос-культурного навчання та медіації, критичні збої в міжнародних ланцюгах постачання трапляються на 25–30 % рідше [3, с. 77]. Тож,

інвестиції в розвиток емоційного інтелекту безпосередньо впливають на операційну стійкість і конкурентоспроможність бізнесу.

Тож, крос-культурний менеджмент у міжнародному бізнесі постає не вузькопрофесійною технікою, а цілісною управлінською філософією, заснованою на усвідомленості, етиці та повазі до різноманітності. Ключовим викликом залишається подолання етноцентричної короткозорості – звички сприймати власні культурні стандарти як універсальні. Основними інструментами ефективності при цьому виступають інтегративна комунікація, медіація, емоційний інтелект, етичні кодекси та систематичне крос-культурне навчання персоналу. Досвід провідних транснаціональних корпорацій засвідчує, що системна увага до крос-культурної компетентності підвищує адаптивність бізнесу та зміцнює довгострокові партнерства. Уміння побачити в іншокультурному партнерові не «відхилення», а рівноправного носія альтернативної картини світу дає змогу перетворити культурне розмаїття з джерела ризиків на стратегічну конкурентну перевагу, забезпечуючи сталий розвиток компанії в глобальному вимірі.

Список використаних джерел:

1. Близнюк Т.П. Крос-культурні особливості управління персоналом у міжнародному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. С. 43–49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-45> (дата звернення: 07.05.2026).
2. Петроченко Т.В., Василенко Д.О. Крос-культурний менеджмент як інструмент підвищення конкурентоспроможності міжнародних компаній. *Бізнес Інформ*. 2024. № 3. С. 148–154. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-148-154> (дата звернення: 07.05.2026).
3. Шинкаренко В.В., Пантелєєва А.О. Розвиток крос-культурної компетентності менеджерів в умовах глобалізації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2024. Вип. 49. С. 73–78. URL: <https://doi.org/10.32782/2413-9971.2024-49-12> (дата звернення: 07.05.2026).
4. Крос-культурний менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. О.Є. Кузьміна. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2022. 316 с.

Курмаз Ю. А.

студентка Полтавського університету економіки і торгівлі

Єжелей Ю. О.

асистент кафедри менеджменту Полтавського університету економіки і торгівлі

ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ВИРОБНИЧІЙ КОМПАНІЇ

Система управління персоналом у виробничій компанії безпосередньо впливає на стабільність виробничого циклу, якість продукції, рівень операційних витрат і здатність підприємства реагувати на зміни попиту. Виробниче підприємство має змінний режим роботи, підвищені вимоги до охорони праці, потребу в навчанні робітничого персоналу та залежність кадрових рішень від завантаження обладнання. Тому оптимізація HR-системи повинна розглядатися не як ізольоване вдосконалення кадрового діловодства, а як інструмент підвищення продуктивності, безпеки та конкурентоспроможності. Правову основу управління персоналом формують норми трудового законодавства, зокрема гарантії реалізації права працівника на працю, регламентація трудових відносин, робочого часу, відпочинку та дисципліни праці [1]. Для виробничої компанії особливе значення має управління ризиками безпеки, адже законодавство про охорону праці визначає обов'язки роботодавця щодо створення безпечних і нешкідливих умов праці [3]. Отже, оптимізація HR-системи має поєднувати економічні цілі підприємства з дотриманням соціальних гарантій, вимог безпеки та принципів відповідального роботодавця.

Типовими проблемами традиційної HR-системи є фрагментарність кадрових даних, дублювання функцій, непрозорість критеріїв оцінювання, слабкий зв'язок між оплатою праці та результатом, нерівномірність навчання та повільне реагування на плинність кадрів. За таких умов кадрова служба виконує переважно адміністративну функцію, тоді як лінійні керівники не мають достатніх аналітичних інструментів для управління чисельністю, продуктивністю, дисципліною та компетентністю працівників.

Оптимізацію доцільно здійснювати за п'ятьма взаємопов'язаними напрямками. Перший напрям – кадрове планування на основі виробничої програми: визначення нормативної чисельності за дільницями, змінами та професіями з урахуванням завантаження обладнання, відпусток, навчання і можливих простоїв. Другий напрям – удосконалення підбору та адаптації працівників через профілі посад, чіткий опис необхідних навичок і стандартизовану програму наставництва. Третій напрям – побудова системи оцінювання результативності. Вона має містити не лише кількісні показники виробітку, а й якість виконання операцій, дотримання технологічних регламентів, дисципліну, участь у поліпшеннях і виконання вимог охорони праці. Логіка HR-метрик передбачає вимірювання внеску персоналу у стратегічні результати підприємства, а не лише фіксацію кадрових витрат [4]. Тому показники HR-служби доцільно пов'язувати з продуктивністю праці, рівнем браку, плинністю кадрів, травматизмом, заповненістю критичних

вакансій і виконанням плану навчання. Четвертий напрям – розвиток і навчання персоналу. Для виробничої компанії важливим є формування та актуалізація карти компетенцій за ключовими професіями, а також оновлення програм інструктажів, підвищення кваліфікації й внутрішнього наставництва. П'ятий напрям – цифровізація HR-процесів [2]. Єдина база даних персоналу, електронні заяви, автоматизований облік навчання, аналітичні панелі й звітність щодо людського капіталу скорочують адміністративне навантаження та підвищують якість управлінських рішень.

Практична реалізація запропонованих напрямів має відбуватися поетапно. Спочатку варто провести аудит кадрових процесів і визначити «вузькі місця»: тривалість закриття вакансій, причини звільнень, дефіцит компетенцій, невиходи та проблемні ділянки з погляду безпеки. Далі необхідно уніфікувати підбір, адаптацію, оцінювання, навчання, мотивацію, кадровий резерв і внутрішні переміщення. Завершальним етапом має стати впровадження КРІ для HR-служби та керівників підрозділів із переходом до цифрової аналітичної звітності.

Очікуваними результатами оптимізації є скорочення часу закриття критичних вакансій, зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, стабілізація якості продукції, зменшення кількості порушень трудової дисципліни та посилення культури безпечної праці. Водночас існують ризики формального впровадження змін, опору персоналу, недостатньої підготовки керівників і перевантаження HR-служби звітністю.

Таким чином, оптимізація системи управління персоналом у виробничій компанії повинна базуватися на поєднанні нормативної відповідності, стратегічного планування персоналу, об'єктивного оцінювання результативності, розвитку компетенцій, цифровізації та партнерства HR-служби з лінійними керівниками. Така модель перетворює управління персоналом із допоміжної адміністративної функції на чинник підвищення ефективності виробництва і довгострокової стійкості підприємства.

Список використаних джерел:

1. Кодекс законів про працю України : Кодекс України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/322-08> (дата звернення: 14.05.2026).
2. Корнілова А. В., Єжелей Ю. О. Цифрова трансформація управління людським капіталом: виклики та можливості для розвитку українського бізнесу. Європейська інтеграція України та інновації в національній економіці: роль кооперації в умовах сучасних викликів : збірник тез доповідей учасників Двадцять першої науково-практичної конференції студентів закладів освіти споживчої кооперації України. К. : НМЦ «Укоопосвіта». 2025 С. 206–211.
3. Про охорону праці : Закон України від 14.10.1992 № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2694-12> (дата звернення: 14.05.2026).
4. Becker B. E., Huselid M. A., Ulrich D. The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance. Boston : Harvard Business School Press, 2001. 235

Кухровська Н.Ю.

студентка Національного університету водного господарства та природокористування (м. Рівне)

Керівник: к.е.н., доц. Юрчик Г.М.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ З УРАХУВАННЯМ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Враховуючи важливість людських ресурсів у формуванні конкурентоспроможності бізнесу, зростає значимість управління персоналом (УП) як ключового елементу для досягнення сталого розвитку [1]. Як відомо, концепція сталого розвитку передбачає задоволення потреб сучасного покоління без зменшення можливостей майбутніх поколінь на основі забезпечення екологічної цілісності, економічного зростання та соціальної справедливості. Вказана концепція передбачає системний підхід до управління людськими ресурсами (в т.ч. – на рівні підприємства), спрямований на забезпечення взаємозв'язку потреб організації, працівників та суспільства в цілому [2]. Очевидно, що важливе місце у досягненні цілей сталого розвитку відводиться менеджменту підприємства та його складовій – УП.

УП у контексті сталого розвитку перетворюється на «зелений» та соціально відповідальний менеджмент, де працівники стають головним рушієм змін за екологічним, економічним та соціальним напрямками (табл.1).

Таблиця 1. Складові та пріоритети управління персоналом у контексті
досягнення сталого розвитку

Складова УП	Пріоритет
Екологічна складова (Environmental)	Впровадження програм Green HRM - практик, що зменшують негативний вплив компанії на довкілля та включають: ➤ еко-рекрутинг - залучення талантів, які поділяють цінності збереження природи; ➤ навчання - тренінги з енергоефективності, сортування сміття та еко-мислення; ➤ стимулювання - бонуси за ідеї щодо зменшення викидів або використання екологічного транспорту. ➤ віддалена робота - скорочення вуглецевого сліду через відмову від щоденних поїздок до офісу.
Економічна складова (Economic)	Фокус на довгостроковій ефективності та життєздатності бізнесу через людський капітал, що передбачає: ➤ утримання талантів - зниження витрат на плинність кадрів та постійний пошук нових співробітників; ➤ інвестиції в розвиток - підвищення продуктивності праці через безперервне навчання (Life-long learning); ➤ інноваційність - створення середовища, де працівники генерують ідеї, що оптимізують ресурси та підвищують прибутковість; ➤ прозорість - етичні системи оплати праці, що пов'язані з реальними результатами.
Соціальна складова (Social)	Забезпечення добробуту працівників та справедливих відносин усередині та зовні компанії, що включає:

	➤ DEI (різноманітність, рівність, інклюзія) - відсутність дискримінації за статтю, віком чи походженням; ➤ Well-being - турбота про фізичне та ментальне здоров'я, баланс між роботою та особистим життям (Work-life balance); ➤ безпека праці - створення умов, що мінімізують ризики для здоров'я; ➤ соціальна відповідальність - залучення персоналу до волонтерства та підтримки місцевих громад.

Джерело: узагальнено та побудовано автором.

Тобто, центральним елементом УП на засадах сталого розвитку є створення мотиваційного та відкритого середовища, де кожен працівник знає та відчуває власну цінність для досягнення спільних цілей.

Українські компанії активно інтегрують принципи сталого розвитку в УП. Зокрема, компанія «SoftServe» фокусується на екологічній стійкості (Environmental Sustainability) як одному з ключових напрямків CSR (включає ініціативи зі зменшення вуглецевого сліду та залучення працівників до екологічних проєктів через власні платформи). Компанія «DTEK» впроваджує політику сталого розвитку, що включає зменшення впливу на довкілля на всіх рівнях управління, а також підтримує фінансовий добробут персоналу через виплату зарплати, що значно перевищує мінімальну в регіонах присутності (допомагає утримувати таланти в умовах дефіциту робочої сили). Показовим є досвід компанії «Метінвест», яка інвестувала понад 500 млн грн у створення першого приватного гірничо-металургійного університету «Метінвест Політехніка» (забезпечить підготовку кваліфікованих інженерів, що забезпечує майбутнє компанії та галузі). Щодо соціальної складової УП для досягнення сталого розвитку цікавим є досвід компанії «SoftServe», яка реалізує комплексну програму «Dare to Care», яка забезпечує фізичне, ментальне та фінансове благополуччя співробітників (включає сесії з психологами, ментальні воркшопи, коучинг та спортивні заходи). Окремим важливим кейсом «SoftServe» є програма підтримки ветеранів «Veterans at SoftServe».

Впровадження концепції сталого розвитку в систему УП потребує комплексного підходу, зміни філософії УП, а також інноваційності.

Список використаних джерел:

1. Бойківська Г., Овчарук О., & Ткаченко Д. Управління персоналом підприємств з урахуванням принципів сталого розвитку. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. (1).105-110. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-14>
2. Могильна Л., Харченко Т., & Клецова Н. Основні аспекти управління соціально-економічним розвитком персоналу підприємства в умовах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. (54). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-55>

Кучеренко А.О.

студентка Київського національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана

Керівник: д.е.н., проф. Коваленко Н. В.

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

Цифрова трансформація підприємств є одним із ключових напрямів розвитку сучасної економіки, оскільки впливає на ефективність управління, продуктивність праці, конкурентоспроможність та стійкість бізнесу. Вона передбачає не лише впровадження новітніх інформаційних технологій, а й глибоку зміну бізнес-процесів, організаційної структури, корпоративної культури та механізмів взаємодії зі споживачами. Саме тому дослідження цифрової трансформації потребує використання комплексних методологічних підходів.

У сучасній науковій літературі цифрову трансформацію визначають як процес інтеграції цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства, що призводить до стратегічних змін та створення нової цінності. При цьому важливо розмежовувати поняття оцифрування даних, цифровізації окремих процесів та повної цифрової трансформації підприємства. Якщо перший етап стосується переведення інформації в електронну форму, то другий охоплює автоматизацію процесів, а третій передбачає перегляд бізнес-моделі та системи управління [1].

Одним із базових підходів до дослідження цифрової трансформації є системний підхід. Він дозволяє розглядати підприємство як єдину соціально-економічну систему, у якій зміни в одному елементі впливають на інші. Наприклад, впровадження CRM-системи змінює не лише маркетингову діяльність, а й роботу відділу продажів, аналітики, логістики та сервісного обслуговування. Перевагою системного підходу є можливість комплексно оцінити результати цифровізації та взаємозв'язок між ресурсами підприємства.

Другим важливим напрямом є процесний підхід, відповідно до якого цифрова трансформація розглядається як послідовність етапів: формування цифрової стратегії, оцінка готовності підприємства, вибір технологічних рішень, навчання персоналу, впровадження змін та контроль результатів. Такий підхід дає змогу виявити проблеми на кожному етапі та визначити причини невдалих цифрових ініціатив. Практика свідчить, що значна частина проєктів цифровізації не досягає поставлених цілей саме через відсутність системного планування та слабе управління змінами [2].

Важливе місце займає ресурсно-компетентнісний підхід, який акцентує увагу на внутрішньому потенціалі підприємства. Успішність цифрової трансформації залежить не лише від фінансових інвестицій у програмне забезпечення чи обладнання, а насамперед від наявності кваліфікованого персоналу, цифрових компетентностей керівництва, гнучкості організаційної структури та здатності швидко адаптуватися до ринкових змін. Підприємства з

високим рівнем цифрових навичок працівників демонструють кращі результати модернізації та швидше впроваджують інновації.

Ще одним важливим інструментом дослідження є індикаторний підхід, що базується на використанні кількісних показників цифрової зрілості підприємства. До таких показників належать рівень автоматизації бізнес-процесів, використання хмарних сервісів, електронної комерції, аналітики даних, штучного інтелекту, кібербезпеки та цифрових каналів комунікації. За даними Eurostat, великі підприємства значно випереджають малі та середні за рівнем цифрової інтенсивності, що свідчить про нерівномірність цифрового розвитку бізнесу в Європі [3].

Для українських підприємств цифрова трансформація набуває особливого значення в умовах економічної нестабільності, глобальної конкуренції та післявоєнного відновлення. Використання цифрових платформ, дистанційного управління, електронного документообігу, автоматизації виробництва та онлайн-комунікацій дозволяє підприємствам підвищувати ефективність і зменшувати витрати. Водночас основними бар'єрами залишаються нестача фінансових ресурсів, дефіцит кваліфікованих кадрів, опір змінам та недостатній рівень цифрової культури.

Отже, дослідження цифрової трансформації підприємств доцільно здійснювати на основі поєднання системного, процесного, ресурсно-компетентнісного та індикаторного підходів. Їх комплексне використання дозволяє глибше оцінити чинники цифрового розвитку, виявити проблеми впровадження інновацій та сформулювати ефективні управлінські рішення. У сучасних умовах цифрова трансформація стає не перевагою, а необхідною умовою довгострокового функціонування підприємств.

Список використаних джерел:

1. Vial G. Understanding digital transformation: a review and a research agenda // *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28, Issue 2. P. 118–144. URL: [ScienceDirect](#) (дата звернення: 12.04.2026).
2. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y. et al. Digital transformation: a multidisciplinary reflection and research agenda // *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889–901. URL: [ScienceDirect](#) (дата звернення: 15.04.2026).
3. Eurostat. *Digitalisation in Europe – 2024 edition*. URL: [Eurostat Interactive Publications](#) (дата звернення: 19.04.2026).

Куш Максим

студент Державного біотехнологічного університету

Керівник: к.е.н., доц. Шарко І.О.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ

Воєнні ризики 2022-2025 років ускладнили функціонування аграрних підприємств України. Порушення логістичних маршрутів, дефіцит матеріально-технічних ресурсів і зростання вартості дизельного пального підвищили витрати підприємств та посилили навантаження на систему управління [1]. За даними досліджень, значна частина втрат ресурсів пов'язана не лише із зовнішніми чинниками, а й з недоліками координації виробничих процесів і затримкою передачі управлінської інформації.

Аналіз системи управління матеріально-технічним потенціалом показав, що використання окремих неінтегрованих систем обліку ускладнює контроль ресурсів, уповільнює формування звітності та підвищує ризик дублювання управлінських функцій. Для аграрних підприємств це впливає на строки виконання польових робіт, використання техніки та рівень витрат пального. У період сезонного навантаження затримка передачі інформації щодо технічного стану транспорту або залишків ресурсів ускладнює оперативне прийняття управлінських рішень.

Матеріально-технічний потенціал підприємства доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних ресурсів, ефективність якої залежить від якості управління інформаційними потоками та рівня координації між підрозділами [2]. Дослідження показало, що централізація управлінських даних дозволяє підвищити оперативність контролю використання ресурсів і скоротити втрати, пов'язані з неузгодженістю дій окремих структурних підрозділів.

Для вирішення зазначених проблем запропоновано поетапну модель цифровізації системи управління матеріально-технічним потенціалом підприємства. На першому етапі впроваджується GPS-моніторинг техніки та контроль витрат пального. Наступний етап передбачає інтеграцію ERP-систем для централізації виробничих, фінансових і логістичних даних. На завершальному етапі використовується WMS- та BI-система для автоматизації складського обліку, аналізу витрат і підтримки управлінських рішень.

Запропонована модель орієнтована на створення єдиного інформаційного середовища підприємства. Централізація даних скорочує час передачі інформації між підрозділами та спрощує контроль використання матеріально-технічних ресурсів. Використання цифрових систем управління дозволяє зменшити непродуктивні витрати пального, оптимізувати логістичні процеси та підвищити ефективність використання техніки [3].

У роботі також проаналізовано можливість поєднання цифровізації управління з енергетичною диверсифікацією підприємства. Використання біодизелю розглядається як інструмент часткового зниження залежності від

нестабільності ринку енергоресурсів. У країнах Європейського Союзу програми підтримки альтернативного пального поєднуються з цифровим контролем логістичних і виробничих процесів [4]. Такий підхід дозволяє підвищити стабільність ресурсного забезпечення підприємств і знизити витрати на паливо.

Результати дослідження показали, що економічний ефект цифрової трансформації формується за рахунок скорочення втрат пального, оптимізації логістики, автоматизації обліку та зниження простоїв техніки. Розрахунковий потенційний економічний ефект від впровадження запропонованих рішень становить близько 48-50 млн грн на рік.

Практична реалізація цифрової трансформації залежить від доступності фінансових ресурсів і державних механізмів підтримки. У 2024 році в межах державної програми «5-7-9 %» частина кредитних ресурсів була спрямована на оновлення техніки, автоматизацію обліку та модернізацію виробничих процесів [5].

Отже, підвищення ефективності управління матеріально-технічним потенціалом підприємства в умовах воєнних ризиків пов'язане з інтеграцією управлінських даних, централізацією контролю ресурсів і використанням цифрових систем підтримки управлінських рішень.

Список використаних джерел:

1. Kyiv School of Economics. Assessment of Damage and Losses to Ukraine's Agricultural Sector. Kyiv, 2023.
2. Laudon K. C., Laudon J. P. Management Information Systems: Managing the Digital Firm. 16th ed. Pearson, 2020.
3. Porter M. E., Heppelmann J. E. Smart connected products and digital performance. Harvard Business Review. 2021. Vol. 99, № 3. P. 44-51.
4. European Biodiesel Board. Statistical Report 2024. Brussels, 2024.
5. Міністерство економіки України. Державна програма «Доступні кредити 5-7-9 %». Київ, 2024.

Лагодич Б.І.

студентка Львівського національного університету ім. Івана Франка

Керівник: к. держ. упр., доц. Решота О.А.

УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У КОНТЕКСТІ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

В умовах сучасних соціально-економічних викликів та кризових явищ, зумовлених мінливістю ринкового середовища, малий та середній бізнес постає перед безпрецедентними загрозами для свого функціонування. Будучи фундаментом економічної стабільності, джерелом інновацій та основою забезпечення зайнятості в громадах, він потребує швидкої адаптації до нових реалій. У цьому контексті критичної ваги набуває не лише внутрішня стійкість компаній, а й дієва державна підтримка, що формує сприятливе інституційне підґрунтя для їхнього відновлення та розвитку. Відповідно, актуальність дослідження зумовлена об'єктивною необхідністю вдосконалення маркетингового управління підприємствами як дієвого антикризового інструменту, що у взаємодії з державними програмами підтримки дозволяє бізнесу не просто утримувати позиції, а й знаходити нові точки зростання.

Маркетингова комунікація та її формування і розвиток є основним змістом комунікаційної політики компанії. Ефективна комунікація зі споживачами є ключовим фактором успіху будь-якого бізнесу. Сучасний маркетинг вимагає не тільки створення продуктів, які відповідають потребам клієнтів. Компанії повинні спілкуватися зі своїми клієнтами. При цьому не повинно бути несподіванок у змісті спілкування. Компанія потребує чіткого плану у процесі маркетингових комунікацій, який узгоджується зі стратегією компанії, маркетинговими планами та цілями [4].

Зростаючі темпи конкуренції вимагають від підприємців такого організаційного підходу до ведення господарювання, за якого найвищий результат досягається за найменших витрат. Діяльність малих підприємств на ринку пов'язана зі значними проблемами, проте завдяки їх основній перевазі, зокрема гнучкості, іншими словами, спроможності швидко трансформувати своє функціонування, малі підприємства мають ринкову перспективу. Середні підприємства, щоб забезпечити життєдіяльність, повинні додержуватися спеціалізації в ринковій ніші. Для середніх підприємств ринкова ніша є засобом конкурентного протистояння з потужними підприємствами.

З досвіду розвинутих країн можна зробити висновок, що "малий та середній бізнес відіграє велику роль в економіці - його розвиток впливає на економічне зростання, на насичення ринку товарами необхідної якості, на створення нових робочих місць, тобто сприяє вирішенню як економічних, так і соціальних проблем [1].

Маркетингова діяльність підприємства спрямована на те, щоб досить обґрунтовано, враховуючи попит ринку, встановлювати поточні і, головне, довгострокові (стратегічні) цілі, шляхи їх досягнення та реальні джерела

ресурсів господарської діяльності, визначати асортимент і якість продукції, її пріоритети, оптимальну структуру виробництва і бажаний прибуток [3].

Одним із провідних напрямів сучасної реклами є розвиток цифрових комунікацій, що передбачає активне використання соціальних мереж, контент-маркетингу, відеореклами, пошукової оптимізації (SEO), контекстної реклами (Google Ads) та email-маркетингу. Ці інструменти дозволяють підприємствам не лише значно розширити охоплення аудиторії, а й налагодити більш гнучку, адресну взаємодію з клієнтами.

Ще одним важливим вектором є впровадження аналітичних платформ і big data для оцінки поведінки споживачів, що дає змогу приймати рішення на основі даних (data-driven marketing). Завдяки цьому рекламні кампанії стають точнішими, ефективнішими та більш адаптивними до змін у споживчому попиті. Суттєвого поширення набувають технології автоматизації маркетингу - CRM-системи, чат-боти, програматик-реклама. Вони дозволяють значно знизити навантаження на персонал, забезпечити оперативність обробки запитів і підвищити якість клієнтського досвіду [2].

Отже, доходимо висновку, що вдосконалення маркетингового управління підприємствами малого та середнього бізнесу є багатовекторним процесом, який сьогодні неможливий без переходу до сучасних цифрових та data-driven моделей. Запровадження автоматизованих інструментів, глибока аналітика споживчої поведінки та таргетовані цифрові комунікації дозволяють малому та середньому бізнесу максимально ефективно реалізувати свою головну конкурентну перевагу - гнучкість і здатність швидко адаптуватися до змін.

Список використаних джерел:

1. Ратушна Ю. Л. Управління маркетингом в діяльності підприємства малого та середнього бізнесу. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/15-16_2020/20.pdf (дата звернення: 10.05.2026).
2. Безпалова А. О. Рекламна діяльність підприємства та напрями її удосконалення. URL: <http://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9335/1/%D0%91%D0%B5%D0%B7%D0%BF%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf> (дата звернення: 10.05.2026).
3. Полтораки В. А. Маркетингові дослідження [текст] : навч. посіб. 3-тє вид. перероб та доповн. / В. А. Полтораки, І. В. Тараненко, О. Ю. Красовська – К. : «Центр учбової літератури», 2014. – 342 с.
4. Осокіна А., Риловнікова А. Удосконалення маркетингових комунікацій бізнес-організації. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-103>

Ласавуц В.С.

магістр Вінницького національного медичного університету ім. М.І. Пирогова

Керівник: д.е.н., Головчук Ю.О.

ЛІДЕРСТВО В УПРАВЛІННІ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТА КОМАНДНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Система охорони здоров'я функціонує в умовах високої відповідальності за життя і здоров'я людини, постійних змін та зростаючих вимог до якості послуг. За таких обставин особливого значення набуває ефективне управління, у якому лідерство виступає ключовою рушійною силою формування корпоративної культури та налагодження командної взаємодії. Саме від якості лідерських підходів значною мірою залежить рівень довіри в колективі, професійна мотивація працівників і здатність організації забезпечувати високі стандарти медичної допомоги.

Лідерство у сфері охорони здоров'я не обмежується адміністративними функціями чи формальним розподілом повноважень. Воно передбачає здатність керівника формувати спільні цінності, задавати орієнтири професійної поведінки та створювати середовище, у якому кожен працівник відчуває свою значущість і відповідальність. У таких умовах корпоративна культура набуває характеру інтегруючої сили, що об'єднує персонал навколо спільної мети – надання якісної, безпечної та етично виваженої медичної допомоги.

Формування корпоративної культури в закладах охорони здоров'я є складним і тривалим процесом, який потребує послідовності управлінських рішень та особистого прикладу лідера. Важливою складовою цього процесу є утвердження принципів відкритості, взаємоповаги та професійної етики. Керівник, який демонструє чесність, відповідальність і готовність до діалогу, формує відповідні моделі поведінки серед працівників. Такий підхід сприяє зниженню рівня конфліктності, підвищенню довіри та створенню сприятливого психологічного клімату.

Командна взаємодія в закладах охорони здоров'я має особливу специфіку, оскільки передбачає тісну співпрацю представників різних професійних груп: лікарів, медичних сестер, адміністративного персоналу та інших фахівців. Ефективність цієї взаємодії значною мірою залежить від того, наскільки чітко визначені ролі, наскільки налагоджена комунікація та наскільки учасники команди готові до спільного прийняття рішень. Лідер у такому середовищі виконує функцію координатора, який забезпечує узгодженість дій і підтримує атмосферу партнерства [1, с. 1-14; 2].

Важливим завданням лідера є створення умов для розвитку професійного потенціалу працівників. Підтримка навчання, заохочення до обміну досвідом і визнання досягнень сприяють формуванню культури безперервного вдосконалення. У свою чергу, це позитивно впливає на якість медичних послуг та підвищує конкурентоспроможність закладу охорони здоров'я. Лідер, який інвестує у розвиток персоналу, формує довготривалу цінність для організації.

Особливу роль відіграє здатність лідера ефективно управляти змінами. Сфера охорони здоров'я постійно зазнає трансформацій, пов'язаних із впровадженням нових технологій, реформуванням системи фінансування та оновленням стандартів лікування. У таких умовах важливо забезпечити адаптацію персоналу до нових вимог, мінімізувати опір і підтримати стабільність роботи. Лідер, який володіє навичками стратегічного мислення та комунікації, здатний перетворити зміни на можливість для розвитку організації [3, с. 333-369; 4, с. 202-204].

Не менш важливим є етичний вимір лідерства. У медичній діяльності рішення часто мають значний вплив на життя пацієнтів, тому керівник повинен керуватися високими моральними принципами та сприяти їх дотриманню в колективі. Етична культура, підтримана лідером, підвищує рівень довіри пацієнтів і зміцнює репутацію закладу охорони здоров'я [3, с. 333-369; 5, с. 13-17]

Таким чином, лідерство у закладах охорони здоров'я виступає визначальним чинником формування корпоративної культури та забезпечення ефективної командної взаємодії. Розвиток лідерських компетентностей керівників закладів охорони здоров'я є необхідною умовою підвищення ефективності системи охорони здоров'я в цілому та забезпечення її сталого функціонування.

Список використаних джерел:

1. Abdul-Rahim H.Z. et al. Leadership and management skills for student nurses: a scoping review. *BMC nursing*. 2025. Т. 24. № 1. (111). pp. 1-14. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02603-7>
2. Головчук Ю. О. Ключові фактори успішного функціонування сучасного медичного закладу. Матеріали XVII міжнар. наук.-практ. конф. «Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні – 2025», Вінниця, 01-02 берез. 2025р. – Вінниця : ВНТУ, 2025. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/7119>
3. Muss C., Tüxen D., Fürstenau B. Empathy in leadership: a systematic literature review on the effects of empathetic leaders in organizations. *Management Review Quarterly*. 2026. Т. 76. № 1. pp. 333-369. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00472-7>
4. Головчук Ю.О., Боровик А.В. Стратегічне управління комунікаційними процесами в закладах охорони здоров'я. Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку : матеріалб Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., Київ, 10 квіт. 2025 р. Київ, 2025. С. 202-204. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/9874>
5. Головчук Ю. О. Трансформація лідерства в закладах охорони здоров'я в умовах європейських тенденцій та глобальних викликів. Зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф. «Управління та інновації в освіті: досвід, проблеми та перспективи», Одеса, 21-22 лист. 2024 р. Одеса, 2024. С. 13-17. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/10497>

Латишов Є. С.

студент Криворізького національного університету

Керівник: к.е.н., доц. Адамовська В.С.

ПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ЗМІНИ СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

В умовах цифрової трансформації підприємства отримали доступ до великих масивів даних про поведінку споживачів: історію переглядів, покупки, пошукові запити, реакції на рекламу, геолокаційні та соціально-демографічні ознаки. Це змінило саму логіку маркетингу: замість однакових повідомлень для широкої аудиторії бізнес дедалі частіше формує індивідуальні пропозиції, рекомендації та комунікації. Персоналізація у цьому контексті означає адаптацію товару, сервісу, ціни, каналу зв'язку або змісту повідомлення до потреб конкретного клієнта чи вузького сегмента. McKinsey зазначає, що сучасні споживачі очікують персоналізованих взаємодій, а відсутність релевантності викликає незадоволення [1].

Актуальність теми пояснюється тим, що цифрові платформи суттєво скоротили відстань між споживачем і продавцем. Клієнт може швидко порівняти пропозиції, прочитати відгуки, перейти до конкурента й оформити покупку без особистого контакту з продавцем. У такій ситуації увага стає обмеженим ресурсом, а стандартна реклама часто сприймається як інформаційний шум. Accenture у дослідженні споживчої поведінки зафіксувала, що покупці часто відмовляються від покупки через перевантаження вибором, а генеративний штучний інтелект може зробити рекомендації простішими та точнішими [3]. Отже, персоналізація впливає не лише на продажі, а й на психологічний комфорт споживача під час прийняття рішення.

Основний механізм впливу персоналізації полягає у підвищенні релевантності пропозиції. Коли онлайн-магазин показує товари відповідно до попередніх переглядів, банк пропонує послугу залежно від фінансового профілю, а стримінгова платформа радить контент на основі інтересів користувача, споживач витрачає менше часу на пошук. Це змінює поведінку у трьох напрямках: скорочується шлях до покупки, зростає ймовірність повторного звернення до бренду, формується очікування індивідуального підходу як норми сервісу. Завдяки цьому персоналізація перетворюється на інструмент утримання клієнта, а не лише на спосіб одноразового продажу [1].

Важливою рисою сучасної персоналізації є її технологічна основа. Якщо раніше вона здебільшого обмежувалася зверненням на ім'я в електронному листі, то сьогодні включає CRM-системи, аналітику даних, алгоритми машинного навчання, чат-боти, рекомендаційні системи та автоматизовані рекламні кабінети. Salesforce у звіті про AI-connected customer показує, що розвиток штучного інтелекту посилює очікування клієнтів, але водночас висуває вимогу довіри, прозорості, приватності та відповідальності бізнесу [2]. Це означає, що персоналізація не може бути лише технічним інструментом: вона повинна поєднувати ефективність із етичним використанням даних.

Під впливом персоналізації змінюється і споживча лояльність. У традиційній моделі покупець залишався з брендом через звичку, розташування магазину або обмежений вибір. У цифровому середовищі вибір ширший, тому лояльність підтримується якістю досвіду. Якщо компанія пам'ятає попередні замовлення, пропонує доречні знижки та швидко вирішує проблему, споживач сприймає бренд як зручний і «свій». Саме тому персоналізація стає фактором не тільки продажу, а й довгострокових відносин між бізнесом і клієнтом.

Разом з тим персоналізація має ризики. Надмірне збирання даних, нав'язливі рекомендації або непрозорі алгоритми можуть викликати недовіру. У науковій літературі це називають парадоксом персоналізації та приватності: споживачі хочуть отримувати індивідуальні пропозиції, але не бажають втрачати контроль над персональною інформацією [4]. Для бізнесу це означає потребу дотримуватися добровільної згоди, мінімізації даних і зрозумілої політики конфіденційності.

У практичній діяльності персоналізація проявляється у рекомендаціях товарів, нагадуваннях про покинутий кошик, індивідуальних промокодах і фінансових порадах; її результативність слід оцінювати користю для клієнта.

Таким чином, персоналізація є ключовим фактором зміни споживчої поведінки в умовах цифрової трансформації. Вона впливає на очікування, вибір, швидкість прийняття рішення, лояльність і довіру до бренду, переводячи маркетинг від масового впливу до індивідуальної цінності. Водночас її ефективність залежить від якості даних, прозорості алгоритмів і реальної користі для клієнта.

Список використаних джерел:

1. Stein E., Robinson K., Wolfer A., Almeida G., Huang W. Unlocking the next frontier of personalized marketing. McKinsey & Company. 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/unlocking-the-next-frontier-of-personalized-marketing> (дата звернення: 14.05.2026).
2. State of the AI Connected Customer. Salesforce Research. 7th ed. 2024. URL: <https://www.salesforce.com/resources/research-reports/state-of-the-connected-customer/> (дата звернення: 14.05.2026).
3. The empowered consumer. Accenture. 2024. URL: <https://www.accenture.com/us-en/insights/consulting/empowered-consumer> (дата звернення: 14.05.2026).
4. Cloarec J. The personalization–privacy paradox in the attention economy. Technological Forecasting and Social Change. 2020. Vol. 161. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162520311252?via%3DiHub> (дата звернення: 14.05.2026).

Левицька Н.М.

студентка Державного біотехнологічного університету

Керівник: к.е.н., проф. Заїка С.О.

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Сучасні медичні заклади працюють в умовах зростання вимог до якості медичних послуг, раціонального використання ресурсів, обґрунтованості управлінських рішень та швидкості оброблення інформації. Управління у сфері охорони здоров'я потребує чіткого розподілу повноважень, узгодженої роботи структурних підрозділів і цифрових засобів оброблення даних. Центральною ланкою менеджменту є управлінські рішення, оскільки через них визначаються цілі, порядок використання ресурсів, організація праці та очікувані наслідки для закладу.

Медичні заклади поєднують професійну медичну роботу, адміністративне керівництво, фінансове планування, кадрове забезпечення, комунікацію з пацієнтами, облік ресурсів і контроль якості послуг. Кожне управлінське рішення впливає на роботу персоналу, доступність медичної допомоги, витрати, рівень сервісу та довіру пацієнтів, тому рішення адміністрації повинні бути своєчасними, обґрунтованими та узгодженими з реальними можливостями закладу.

Класифікація управлінських рішень за рівнем управління, строками виконання, ступенем визначеності, способом підготовки та характером впливу дає змогу чіткіше розмежовувати управлінські завдання [2, с. 62-68], що має прикладне значення, оскільки поточні рішення стосуються організації прийому пацієнтів, кадрового забезпечення, розподілу навантаження та використання обладнання, а довгострокові рішення пов'язані з оновленням матеріально-технічної бази, розвитком цифрових сервісів, контролем якості та фінансовим плануванням.

Цифровізація управління медичними закладами змінює порядок підготовки рішень. Електронні медичні записи, цифровий документообіг, аналітичні панелі, автоматизоване формування звітності, електронна черга та системи обліку ресурсів створюють ширшу інформаційну базу для адміністрації. На основі таких даних керівництво може точніше оцінювати завантаженість підрозділів, потребу в персоналі, стан обладнання, фінансові витрати та якість сервісу. Проте цифрові засоби не замінюють управлінського мислення, професійної відповідальності та здатності керівника оцінювати наслідки прийнятого рішення.

Використання цифрових технологій у менеджменті медичних закладів потребує врахування ризиків. Управління ризиками має спиратися на виявлення їх джерел, оцінювання ймовірних втрат, вибір способів зменшення негативного впливу та контроль за наслідками впроваджених рішень [1, с. 24-45]. У сфері охорони здоров'я ризики можуть бути пов'язані з помилками в даних, технічними збоями, недостатнім рівнем цифрової підготовки персоналу,

порушенням конфіденційності медичної інформації та неузгодженістю адміністративних рішень з реальними потребами пацієнтів.

Ризики цифровізації набувають управлінського характеру тоді, коли цифрові рішення запроваджуються без попереднього аналізу потреб закладу, навчання персоналу, визначення відповідальних осіб і оцінювання можливих наслідків. Електронна система запису пацієнтів може скоротити черги та полегшити роботу реєстратури, проте за відсутності чітких правил користування здатна спричинити дублювання записів або нерівномірне навантаження на лікарів. Автоматизована звітність може зменшити обсяг ручної роботи, проте помилки в первинних даних здатні призвести до хибних управлінських висновків.

Система менеджменту медичних закладів має забезпечувати зв'язок між збором інформації, аналізом управлінської ситуації, вибором рішення, його виконанням і подальшим контролем. Для цього потрібні чітка координація управлінських функцій і підвищення якості управління закладом [3, с. 101-107], що передбачає визначення відповідальних осіб за роботу з даними, встановлення правил доступу до інформації, навчання персоналу, уніфікацію звітності та регулярне оцінювання наслідків управлінських рішень.

Підвищення якості управлінських рішень у медичних закладах має ґрунтуватися на достовірній інформаційній базі, чіткому розподілі відповідальності, професійній підготовці персоналу до роботи з цифровими сервісами та системній роботі з ризиками. Цифровізація розширює можливості менеджменту, однак її управлінська цінність визначається здатністю адміністрації приймати рішення на основі даних, професійної оцінки, етичних норм і реальних потреб пацієнтів та працівників. Важливо, щоб цифрові засоби використовувалися як засіб підтримки управлінського аналізу, а не як формальна заміна професійного судження керівника.

Отже, поєднання цифрових можливостей, управлінської компетентності та відповідальної роботи з інформацією створює основу для підвищення якості менеджменту медичних закладів.

Список використаних джерел:

1. Mandych O., Zaika S., Zaika O., Zhyliakova O., Blyzniuk O. Risk management of innovation activities in the digital ecosystem. *Innovations in scientific, technical and social ecosystems*. 2023. № 6. P. 24–45. DOI: <https://doi.org/10.56378/MOZS20231805>
2. Zaika S., Shaforenko I. The Essence and Classification of Management Decisions: Theoretical and Methodological Aspect. *Three Seas Economic Journal*. 2024. Vol. 5, № 1. P. 62–68. DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2024-5-9>
3. Ремига Ю. С. Теоретичні аспекти системи менеджменту для медичного закладу. *Український економічний часопис*. 2026. С. 101–107. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-12-16>

Левченко І.В.

доктор філософії, доцент кафедри міжнародних економічних відносин та туризму Національного університету «Полтавська політехніка ім. Юрія Кондратюка»

ВИКОРИСТАННЯ АІ-ІНСТРУМЕНТІВ У ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЯХ: ПЕРЕВАГИ ТА РИЗИКИ

На сьогоднішній день питання ефективності управління та комунікацій набувають особливої актуальності в умовах цифрової трансформації бізнесу. Швидке зростання конкуренції та необхідність оперативного прийняття рішень спонукають організації імплементувати сучасні інноваційні технології в діяльність компаній, серед яких провідне місце займає штучний інтелект (далі АІ). Його застосування вже сьогодні виходить за межі експериментальних рішень і стає стандартною практикою оптимізації бізнес-процесів [1; 2].

Штучний інтелект відкриває нові можливості для автоматизації рутинних завдань, аналізу великих обсягів даних та створення контенту, що суттєво скорочує часові та фінансові витрати компаній. Зокрема, використання АІ дозволяє автоматизувати до 30% операційних процесів, що підвищує продуктивність команд і змінює фокус управління з процесів на результати [2]. Водночас трансформація зачіпає не лише операційну діяльність, а й внутрішні комунікації організацій, які стають більш персоналізованими, швидкими та аналітично обґрунтованими [3].

Однією з ключових тенденцій є впровадження АІ-інструментів у систему внутрішньої комунікації, зокрема найбільш поширеним прикладом є – чат-боти на базі штучного інтелекту, що забезпечують миттєву підтримку працівників, скорочуючи час відповіді з годин до секунд та зменшуючи навантаження на HR-відділи [3]. Такі інструменти дозволяють обробляти стандартні запити, забезпечуючи безперервність комунікації та підвищуючи ефективність організаційної взаємодії.

Не менш важливою є персоналізація комунікації, яка стала можливою завдяки використанню аналітичних можливостей АІ. Дослідження показують, що 72% працівників демонструють вищий рівень залученості за умов персоналізованого спілкування [3]. Використовуючи дані про поведінку, інтереси та роль співробітників, системи штучного інтелекту здатні формувати індивідуалізовані повідомлення, що сприяє формуванню відчуття причетності та підвищенню мотивації персоналу [1-3].

Разом із перевагами впровадження штучного інтелекту виникає низка викликів. Одним із ключових є проблема якості генерованого контенту, оскільки АІ може створювати неточну або контекстуально невідповідну інформацію [3]. Це особливо критично у сфері корпоративних комунікацій, де точність і достовірність інформації мають вирішальне значення. Також важливими залишаються питання безпеки даних та конфіденційності, адже використання хмарних АІ-рішень може створювати ризики витоку інформації [3].

Окрему увагу слід приділити етичним аспектам використання штучного інтелекту. Зокрема, виникають питання авторства контенту, можливих упереджень алгоритмів та дотримання принципів інклюзивності [1-3]. У контексті внутрішніх комунікацій це може впливати на довіру працівників до організації та її управлінських рішень.

Важливим аспектом є також адаптація персоналу до нових технологій. Успішність впровадження AI значною мірою залежить від рівня цифрової культури організації та готовності співробітників до змін. Часто працівники сприймають штучний інтелект як загрозу своїй зайнятості, що може викликати опір інноваціям [1-3]. Тому ключовим завданням менеджменту є формування позитивного ставлення до технологій через навчання, комунікацію та залучення працівників до процесу трансформації.

У зв'язку з цим доцільним є застосування гібридного підходу, який передбачає поєднання можливостей AI з людським контролем. Такий підхід дозволяє використовувати штучний інтелект для виконання рутинних завдань і аналітики, залишаючи стратегічні та чутливі аспекти комунікації за людьми [3]. Це сприяє формуванню більш ефективної та водночас гуманної системи управління.

Практичні кейси підтверджують ефективність інтеграції AI у внутрішні комунікації. Наприклад, використання чат-ботів та персоналізованих розсилок дозволяє скоротити час обробки запитів на 40% і підвищити рівень залученості працівників на 30% [3]. Такі результати свідчать про значний потенціал технологій у підвищенні організаційної ефективності.

Отже, впровадження генеративного штучного інтелекту у внутрішні комунікації організацій є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Воно сприяє автоматизації процесів, персоналізації взаємодії та прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Водночас ефективність використання AI залежить від здатності організації інтегрувати технології у свою стратегію, забезпечити навчання персоналу та зберегти баланс між цифровими інструментами і людським фактором.

Список використаних джерел:

1. Титаренко Л.М. Левченко І.В., Кисельова Ю.А., Кудряшова Д.О. (2022). Соціально відповідальні глобальні компанії в умовах воєнного стану. «Ефективна економіка», № 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.40>.
2. Ukrainiandigital.com (2025). ШІ для бізнесу: сфери застосування, розробка та впровадження генеративного AI в роботу бізнесу - Ukrainian Digital Community. URL: <https://ukrainiandigital.com/ai-dlia-biznesu-z-choho-pochaty-vprovadzhenia-shtuchoho-intelektu-u-vlasnyy-biznes/>.
3. Ua.linkedin.com (2025). Майбутнє внутрішніх комунікацій: як штучний інтелект і автоматизація трансформують залученість працівників. URL: <https://ua.linkedin.com/pulse/future-internal-communications-how-ai-automation-employee-aslam-liagc?tl=uk>.

Лиштва О. В.

аспірантка кафедри менеджменту Київського національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана

ТРАНСФОРМАЦІЯ АРХІТЕКТУРИ ЗВ'ЯЗКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК СИСТЕМНА ОСНОВА ДИНАМІЧНОГО СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

Сучасне економічне середовище демонструє високу ентропію, що ускладнює стратегічне моделювання, де традиційні стратегії, орієнтовані на стабільність і володіння статичними активами, втрачають свою ефективність. Фундаментальна проблема полягає в тому, що цифрова революція не просто додає нові інструменти, а руйнує існуючі операційні моделі, створюючи розрив між тактичною стабільністю та стратегічною гнучкістю [3]. Багато організацій потрапляють у «тактичну пастку», підпорядковуючи довгострокові цілі короткостроковим показникам ефективності, що в умовах глобалізації та платформізації призводить до втрати конкурентних позицій. Тому важливим аспектом стратегічного менеджменту є розуміння ієрархії управлінських рівнів, де стратегія орієнтована на зовнішнє середовище та майбутній розвиток, тоді як тактика має забезпечувати внутрішню стабільність і рівновагу системи [3]. Небезпека виникає при необґрунтованому поширенні тактичних критеріїв на стратегічний рівень, що деформує вектор розвитку організації. Коли інструментарій операційного контролю починає домінувати над стратегічним плануванням, виникають наступні негативні наслідки:

- фундаментальні цілі організації підмінюються проміжними показниками, що спричиняє втрату конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.
- замість руху за траєкторією сталого зростання, організація переходить у режим ситуативного управління.
- придушення інновацій.

Таким чином, збереження автономії стратегічного рівня від надмірного тиску тактичних показників є необхідною умовою для підтримки динамічної стійкості організації. Оскільки відповідно до положень сучасної ресурсної теорії, володіння лише цінними та рідкісними ресурсами за моделлю Д. Барні VRIN є недостатнім у ситуації гіперконкуренції, оскільки самі активи швидко знецінюються без підтримки механізму динамічних здатностей. Ці здатності згідно теорії Д. Тіса охоплюють тріаду процесів: розпізнавання можливостей, мобілізація ресурсів та реконфігурація активів, що дозволяє організації уникати інерції та успішно адаптуватися до технологічних зрушень. Таким чином, динамічні здатності дозволяють впроваджувати цифрові інструменти, які створюють цифрову стійкість – здатності організації до безперервного функціонування та збалансованого розвитку в довгостроковій перспективі [1].

Проте стійкість організації в цифровому середовищі не є ізольованою характеристикою. Вона безпосередньо залежить від того, як організація вписується в глобальну архітектуру ринку, де конкурентне середовище формується як система взаємопов'язаних факторів та ілюструє взаємозалежність

бізнес-стратегії цифрової епохи: стратегія цифрової революції однієї фірми впливає на цифрові стратегічні ініціативи інших фірм, впливаючи на їхній ландшафт через безперервний процес, який може прогресувати поступово, уповільнено або раптово зростати. Паралельно з цим варто звернути увагу на ще один важливий фактор, що стратегічний потенціал сучасного бізнесу слід розглядати як комплекс власних та залучених ресурсів, компетенцій та можливостей [7]. Крім того, традиційна дихотомія між конкуренцією та співпрацею в сучасних екосистемах стає невідповідною сучасним реаліям. Компаніям необхідно розвивати «кооперативно-конкурентну перевагу», яка дозволяє одночасно прагнути до диференціації та спільного створення цінності з партнерами [4]. Це вимагає від керівництва здатності бачити стратегічні партнерства як інструмент доступу до нових технологій та ринків [2].

Дослідження показують, що цифрова трансформація здійснюється через два основні механізми: інновації, які передбачають застосування принципово нових ресурсів, та інтеграцію, спрямовану на узгодження нових технологій з існуючими процесами [5], які, водночас, суттєво посилюють організаційну стійкість у VANI-середовищі, і виступають посередниками в цьому зв'язку. Ця складність цифрового середовища вимірюється за допомогою НК-моделювання (С. Кауфман) та доводить існування парадоксу: стратегії цифрової деструкції (Disruption) підвищують відносну результативність, дозволяючи обійти конкурентів і стати лідером ринку, але часто роблять це ціною зниження абсолютної ефективності (прибутку) через значні витрати на перебудову архітектури у порівнянні з тим, якби організація просто адаптувалася [6]. Тому для багатьох організацій, доцільнішою може бути стратегія цифрової адаптації (Adaptation), яка фокусується на модуляризації процесів та зменшенні взаємозалежності (К) між елементами системи [6]. НК-модель показує, що стратегія критично залежить від того, що робить суперник: якщо конкурент вибрав шлях радикальної деструкції, то для іншої компанії може бути вигідніше обрати адаптацію, що дозволить їй зберегти високу ефективність (абсолютний показник), поки конкурент витрачає ресурси на зміну ландшафту. З огляду на це, стратегічний план адаптації має базуватися на таких концептуальних засадах:

1. Детермінація та аудит зав'язків. Необхідно провести критичний аналіз ступеня залежності цифрових інструментів та операційних процесів. У випадку, якщо заміна одного елемента (N) (наприклад, контрагента логістичного оператора) потребує фундаментальної реконфігурації цифрових рішень, це свідчить про критично високий показник залежності (К). Така архітектурна ригідність створює ризики для операційної стійкості системи.

2. Модульна декомпозиція бізнес-функцій. Процес цифровізації слід розглядати не як інструмент інтенсифікації системної складності, а як механізм створення уніфікованих операційних контурів. Впровадження модульної архітектури дозволяє забезпечити автономність окремих функціональних одиниць. Наприклад, склад має працювати як окремий модуль, який отримує дані через API, незалежно від того, хто привіз товар.

3. Стратегічне позиціонування в умовах галузевої трансформації. Аналіз конкурентного ландшафту потребує диференційованого підходу до запозичення

технологічних рішень. Період радикальної цифрової трансформації конкурентів супроводжується зростанням невизначеності та не впорядкованості. У цей час, можливо, стратегічно доцільним є фокусування на оптимізації поточної операційної ефективності з метою перерозподілу ринкових часток на користь більш стабільної системи.

Ключовий висновок полягає в тому, що цифровізація є передусім інструментом архітектурного проектування зв'язків, а не лише процесом впровадження цифрових рішень.

Підсумовуючи, можна сказати, що цифрова конкуренція радикально трансформує парадигму стратегічного менеджменту, вимагаючи від організацій переходу до динамічних моделей управління та проведенню не просто технологічного оновлення, а зміни архітектури зв'язків усередині бізнес-моделі, де модуляризація та зниження внутрішньої складності дозволять швидше адаптуватися до зовнішніх викликів. Майбутня конкурентоспроможність організацій залежатиме від їхньої здатності балансувати між стратегічною деструкцією та адаптацією, а також від ефективності реалізації кооперативно-конкурентних переваг у межах глобальних цифрових екосистем.

Список використаних джерел:

1. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки // *Економіка та суспільство*, Вип. 50. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>
2. Грінка Т. І., Немченко Т. А. Нові стратегії менеджменту при цифровій трансформації бізнесу в Україні // *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 9/42. С. 49-57. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).49-57](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).49-57)
3. Хромушина Л. А. Стратегічні аспекти трансформації управлінської діяльності в умовах цифрової економіки та цифрового суспільства: приклад України // *Монографія*. 2023
4. Boikanyo D.H. Competitive advantage versus cooperation in strategic management: a framework for success // *International Journal of Business Excellence*. 2026. Vol. 38. No. 8. Pp.1–20
5. Hanelt A., Bohnsack R., Marz D., A.Marante C. Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change // *Journal of Management Studies*. 2021. Vol. 58. Pp. 1159-1197. DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
6. Sting F. J., Tarakci M., Recker J. Performance Implications of Digital Disruption in Strategic Competition // *MIS Quarterly*. 2024. Vol. 48 (3). Pp. 1263–1278. DOI: <https://doi.org/10.25300/MISQ/2024/17999>
7. Tsvilii Y. Theoretical foundations of strategic business potential // *Формування ринкової економіки в Україні*. 2023. № 50. С. 66-73. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2023.50.0.5006>

Лукіянець К. К.

студентка Київського національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана

Керівник: канд. екон. наук, доц. Теплюк М. А.

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ ІННОВАЦІЯМИ ЯК ЧИННИК ЦИФРОВОЇ АДАПТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний етап розвитку підприємств характеризується інтенсивним впровадженням цифрових технологій у всі сфери господарської діяльності. Традиційні підходи до управління маркетингом, сформовані в умовах відносно стабільних ринків, втрачають ефективність в епоху алгоритмізації споживчої поведінки, платформізації бізнес-моделей та гіперперсоналізації комунікацій. В умовах воєнної економіки підприємства, що активно впроваджують цифрові маркетингові інновації, демонструють вищу стійкість і здатність до адаптації.

У систематичному огляді М. Сіоррі та співавторів показано, що цифрова трансформація маркетингу пов'язана зі зміною механізмів створення цінності для клієнта, посиленням ролі даних і цифрових платформ та глибшою інтеграцією маркетингових рішень у бізнес-процеси [1]. Вдовічена О. Г. та ін. наголошують на необхідності переходу від інтуїтивного до доказового (data-driven) підходу до маркетингових рішень в українських реаліях [2]. Кримська А. О. та ін. систематизують тенденції цифровізації маркетингу та обґрунтовують необхідність гнучких стратегічних рамок для системної інтеграції нових інструментів [3]. Теплюк М. А. та Савранська А. В. концептуалізують штучний інтелект як механізм трансформації ентропії ринкового хаосу на структуровані управлінські рішення [4]. Білоусько Т. М. виокремлює три практичні напрями цифровізації маркетингу: трансформацію каналів просування, переосмислення взаємодії з клієнтами та розбудову аналітичної інфраструктури [5].

Узагальнення наведених підходів дає підстави трактувати цифрову адаптивність підприємства як системну здатність своєчасно змінювати маркетингові рішення, канали комунікації та інструменти взаємодії з клієнтом відповідно до динаміки цифрового середовища без втрати стратегічної цілісності. У такому розумінні маркетингові інновації слід оцінювати не лише за рівнем новизни, а й за їхнім впливом на гнучкість підприємства, швидкість реакції на зміни та якість управлінських рішень.

На цій основі управління маркетинговими інноваціями запропоновано розглядати через три взаємопов'язані компоненти. Перший — аналітично-діагностичний компонент — визначає здатність підприємства безперервно моніторити зміни цифрового середовища. Практично він реалізується через впровадження CRM-систем із функціями предиктивної аналітики, Big Data-платформ та дашбордів реального часу, що дозволяють відстежувати поведінку споживачів, реакцію конкурентів та зміни алгоритмів цифрових платформ. Без достовірної аналітичної бази маркетингові інновації перетворюються на інтуїтивні рішення з непередбачуваним результатом.

Другий — інноваційно-технологічний компонент — охоплює відбір і впровадження маркетингових інновацій, здатних не лише забезпечити короткостроковий ефект, а й створити основу для подальших змін. До таких інновацій належать автоматизація комунікацій, персоналізація пропозицій, AI-генерований контент, чат-боти та інструменти управління клієнтським досвідом. Їх результативність визначається не самою технологічною новизною, а рівнем інтеграції у маркетингову систему підприємства та здатністю покращувати якість управління [4; 5].

Третій — адаптивно-комунікаційний компонент — відображає здатність підприємства гнучко модифікувати канали, формати та зміст взаємодії зі споживачем відповідно до змін його поведінки у цифровому просторі. В умовах фрагментації медіасередовища ключовою є не присутність у максимальній кількості каналів, а здатність ситуативно перерозподіляти комунікаційні зусилля туди, де знаходиться цільова аудиторія тут і зараз. Для українських підприємств цей компонент набув критичного значення в умовах повномасштабного вторгнення: компанії з розвиненими цифровими комунікаційними компетентностями змогли оперативно переорієнтуватися на нові канали охоплення та зберегти контакт із аудиторією [2; 3].

Отже, управління маркетинговими інноваціями є системним чинником цифрової адаптивності підприємства, що реалізується через інтеграцію аналітично-діагностичного, інноваційно-технологічного та адаптивно-комунікаційного компонентів. Практичне значення такого підходу полягає в тому, що підприємство отримує змогу не лише впроваджувати окремі цифрові інструменти, а й формувати стійку здатність до маркетингового оновлення в умовах динамічних змін цифрового середовища.

Список використаних джерел:

1. Cioppi M., Curina I., Forlani F., Pencarelli T. Digital transformation and marketing: a systematic and thematic literature review. *Italian Journal of Marketing*. 2023. URL: <https://doi.org/10.1007/s43039-023-00067-2>.
2. Вдовічена О. Г., Дюгованець О. М., Чернова І. В. Digital-маркетинг як інструмент ефективності та конкурентоспроможності сучасного бізнесу. *Бізнес-інформ*. 2023. № 7. С. 219–224.
3. Кримська А. О., Балик У. О., Клімова І. О. Цифрова трансформація у сфері маркетингу: нові підходи та можливості. *Академічні візії*. 2023. Вип. 26. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10374255>.
4. Теплюк М. А., Савранська А. В. Штучний інтелект та ентропія: взаємодія хаосу і порядку в маркетингових стратегіях для цифрового розвитку бізнесу. *Економіка підприємства*. 2024. № 53. DOI: 10.33111/EE.2024.53.TepliukM_SavranskaA.
5. Білоусько Т. М. Цифровізація маркетингової діяльності підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2023. С. 2 – 6.

Лялюк А.М.

магістр Вінницького національного медичного університету ім. М.І. Пирогова
Кушнір О.В.

магістр Вінницького національного медичного університету ім. М.І. Пирогова
Керівник: д.е.н., Головчук Ю.О.

ПРОФЕСІЙНЕ ТА СТРЕС ВИГОРАННЯ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИКИ ЗНИЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТА НАПРЯМИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

Сучасна система охорони здоров'я функціонує в умовах підвищеного професійного навантаження, високого рівня відповідальності та постійного впливу стресогенних чинників. Медичні працівники щоденно стикаються з необхідністю прийняття складних клінічних рішень, емоційно напруженою взаємодією з пацієнтами та їх родичами, а також дефіцитом часу і ресурсів. У таких умовах значно зростає ризик розвитку хронічного стресу та синдрому професійного вигорання, що негативно впливає на ефективність діяльності персоналу та якість медичної допомоги.

Професійний стрес у медичній сфері має багатофакторний характер і формується під впливом як організаційних, так і індивідуально-психологічних чинників. До основних із них належать перевантаження роботою, нічні чергування, емоційне виснаження, висока відповідальність за життя пацієнтів та необхідність постійного підтримання високого рівня концентрації уваги. Тривалий вплив зазначених факторів призводить до розвитку синдрому емоційного вигорання, який характеризується хронічною втомою, зниженням професійної мотивації, деперсоналізацією та зменшенням рівня емпатії [1, с. 6-16; 2].

Синдром вигорання суттєво знижує ефективність професійної діяльності медичних працівників. Зокрема, спостерігається погіршення когнітивних функцій, зниження концентрації уваги, емоційна нестабільність та зростання ризику професійних помилок. Це безпосередньо впливає на якість та безпеку медичної допомоги, а також на рівень задоволеності пацієнтів. Крім того, вигорання сприяє зниженню задоволеності роботою, підвищенню рівня конфліктності в колективі та плинності кадрів у системі охорони здоров'я [3, с. 33-40; 4].

Важливими є також організаційні проблеми, оскільки стрес і вигорання негативно впливають на командну взаємодію та комунікацію між працівниками. Погіршення психологічного клімату в колективі, зниження рівня довіри та взаємопідтримки призводять до зниження загальної ефективності функціонування медичного закладу. У свою чергу, це створює замкнене коло, в якому несприятливі умови праці ще більше посилюють стресове навантаження на персонал [3, с. 41-50; 5, с. 173-209].

Подолання стресу та профілактика професійного вигорання потребують комплексного підходу, що включає як індивідуальні, так і організаційні заходи. На індивідуальному рівні важливим є формування навичок саморегуляції,

розвиток стресостійкості, дотримання балансу між професійною діяльністю та відпочинком. Значну роль відіграє також психологічна підтримка, включаючи консультування та участь у тренінгах з розвитку емоційного інтелекту.

На організаційному рівні ефективними є заходи, спрямовані на оптимізацію робочого навантаження, удосконалення графіків роботи, забезпечення достатнього рівня кадрових ресурсів та створення сприятливого психологічного клімату в колективі. Важливу роль відіграє підтримка з боку керівництва, розвиток відкритої комунікації та впровадження програм підтримки психічного здоров'я медичних працівників. Такі програми дозволяють своєчасно виявляти ознаки вигорання та запобігати його прогресуванню.

Таким чином, стрес і професійне вигорання є вагомими чинниками, що негативно впливають на ефективність діяльності медичного персоналу та якість медичної допомоги. Їх подолання можливе лише за умови комплексного підходу, що поєднує індивідуальні стратегії саморегуляції та ефективні управлінські рішення. Забезпечення належних умов праці та підтримки психічного здоров'я медичних працівників є необхідною передумовою підвищення ефективності функціонування системи охорони здоров'я в цілому.

Список використаних джерел:

1. Pashkovskyi S.M., Holovchuk Y.O., Kalnysh V.V., Shvets A.V., Honcharov O.L., Koval N.V., Saichuk O.V. Occupational burnout and stress among medical staff: empirical analysis and strategies for minimizing their negative impact. *Ukrainian journal of military medicine*. 2026. № 7. P. 5-18. DOI: [https://doi.org/10.46847/ujmm.2026.1\(7\)-005](https://doi.org/10.46847/ujmm.2026.1(7)-005)
2. Головчук Ю.О., Поліщук С.С., Ночвіна О.А., Палагнюк Г.О. Кадрове забезпечення публічного управління в системі соціального менеджменту. *Ефективна економіка*. 2026. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.3.17>
3. Ali M., Shin D., Yang Y. The impact of management gender diversity on productivity: The contextual role of industry gender composition. *Australian Journal of Management*. 2025. T. 50. vol. 1. pp. 32-54. DOI: <https://doi.org/10.1177/0312896223118466>
4. Головчук Ю.О., Галаченко О.О., Мазур Г.М., Герасимюк К.Х. Соціально-економічний підхід до функціонування соціальної сфери в умовах консалтингової підтримки. *Ефективна економіка*. 2026. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.46>
5. Boon C., Jiang K., Eckardt R. The role of time in strategic human resource management research: A review and research agenda. *Journal of Management*. 2025. T. 51. vol. 1. pp. 172-211. DOI: <https://doi.org/10.1177/01492063241264250>

Ляшенко А.В.

студентка Національного університету «Одеська політехніка»

Керівник: к.е.н., доц. Пучкова С.І.

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ УКРАЇНИ

Сфера роздрібної торгівлі в Україні працює в умовах, коли звичні логістичні процеси суттєво змінилися. Повномасштабна війна порушила маршрути постачання, спричинила перебої в доставці та додала ритейлу нових проблем: ускладнене постачання, нестача ресурсів, обстріли, втрата частини персоналу й періодична енергетична нестабільність. Це вплинуло на регулярність поставок і змусило мережі шукати нові способи підтримувати роботу магазинів. Тому ефективна робота ланцюгів постачання зараз має особливе значення, оскільки від неї залежить стабільність торговельних мереж і можливість безперебійно забезпечувати населення необхідними товарами.

У книзі «Supply chain management: strategy, planning, and operation» автори визначають ланцюг постачання як «сукупність усіх учасників, які прямо або опосередковано беруть участь у виконанні замовлення споживача. Ланцюг постачання включає не лише виробника та постачальників, а й перевізників, складські господарства, роздрібних торговців і навіть самих клієнтів» [1, с. 1].

Воєнний стан створив багато проблем для логістики торговельних мереж. Щоб впоратися з цими проблемами, торговельні мережі застосовують різні підходи до адаптації ланцюгів постачання, зокрема: диверсифікація постачальників, розширення географії поставок, цифровізація та онлайн-канали, підсилення управління логістикою, підтримка українських виробників.

Більшість українських торговельних мереж вже провели суттєві зміни у своїх логістичних процесах, деякі з них відображені у табл. 1.

Таблиця 1 – Зміни у логістичних процесах торговельних мереж

Торговельна мережа	Впроваджені зміни
АТБ-Маркет	- децентралізація поставок та покращення управління запасами - розширення регіональних логістичних центрів - оптимізація маршрутів та оновлення асортименту
Rozetka	- розширення складської інфраструктури в Україні та за кордоном - інтеграція більшої кількості українських виробників - оптимізація сортування та відвантаження для стабільних поставок
VARUS	- посилення цифрової логістики - розширення онлайн-каналів та служби доставки - оптимізація складських і транспортних процесів
EVA	- розширення складів та хабів - автоматизація (Put-to-Light) - підвищення частки українських товарів та надійності постачань

Джерело: сформовано на основі [2].

Для забезпечення швидкого реагування на зміни попиту та оперативного вирішення проблем торговельні мережі мають активно використовувати цифрові технології. Ці інструменти можна умовно розділити на кілька основних груп:

1) IT-платформи дозволяють координувати всі процеси в мережі, зокрема; ERP-системи «інтегрують основні функціональні блоки підприємства: фінансовий облік, управління запасами, закупівлі, логістику, збут і виробництво в єдину базу даних» [3], WMS керує складськими операціями та запасами, а TMS планує перевезення та оптимізує маршрути. Як результат «забезпечуватимуть наскрізний цифровий контроль товаропотоків» [4].

2) технології відстеження та ідентифікації дають змогу бачити, де знаходиться товар у будь-який момент, тим самим «забезпечують прозорість ланцюгів постачання» [4]. Наприклад, RFID автоматично відстежує рух товарів, IoT-сенсори збирають дані про стан та переміщення, QR-коди забезпечують базову ідентифікацію товарів, GPS-моніторинг контролює транспортування.

3) аналітичні та інтелектуальні інструменти допомагають прогнозувати попит і оптимізувати закупівлі. Наприклад, Big Data та аналітика дозволяють бачити тенденції й приймати обґрунтовані рішення, AI і машинне навчання автоматично планують запаси, прогнозують поведінку покупців і допомагають вибудовувати оптимальні маршрути поставок.

4) безпека та цифрова інфраструктура поєднує технології й організаційні рішення, які роблять логістику надійнішою. Наприклад, блокчейн гарантує достовірність даних і безпечні транзакції, «знижує ризики фальсифікацій, крадіжок, повторного сканування товарів, дозволяючи ритейлерам гарантувати справжність продукції» [3].

Таким чином, використовуючи сучасні інструменти, українські торговельні мережі зможуть ефективніше керувати ланцюгами постачання: планувати поставки, контролювати запаси, вчасно виявляти ризики та уникати затримок, що забезпечить стабільну роботу, навіть в умовах воєнного стану.

Список використаних джерел:

1. Chopra S., Meindl P. Supply chain management: strategy, planning and operation. 2013. URL: https://sfaaz.org/assets/documents/library/RECOMMENDED%20TEXTBOOKS/Chopra_Meindl_SCM.pdf (дата звернення: 10.05.2026).
2. Bobyliev I., Chupryna N. Planning, innovation, survival: experience of Ukrainian retail businesses. *Zeszyty Naukowe WSB w Poznaniu*. 2025. Т. 108, Nr 1. DOI: <https://doi.org/10.58683/dnswsb.2059> (дата звернення: 10.05.2026).
3. Кобилінський О., Літвінова В. Системи управління ланцюгами постачання в ритейлі: сучасні підходи та інструменти. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-132> (дата звернення: 12.05.2026).
4. Микитин О. Гармонійне цифрове трансформувannya і розвиток систем управління ланцюгами постачання в умовах зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-142> (дата звернення: 12.05.2026).

Макарцева Ю.В.

студентка Національного університету «Чернігівська політехніка»

Керівник: д.е.н., професор Хоменко І.О.

ДОСЛІДЖЕННЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЧЕРЕЗ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ СПОЖИВЧИМ ДОСВІДОМ

У ХХІ столітті цифровізація стала ключовим фактором трансформації економічних процесів, що значно вплинуло на розвиток маркетингу. Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем конкуренції, швидкою зміною споживчих вподобань та зростанням ролі технологій у формуванні цінності для клієнта. Відповідно, в цих умовах підприємства змушені переосмислювати традиційні підходи до маркетингової діяльності, переходячи до моделей, орієнтованих на управління споживчим досвідом.

Загалом, споживчий досвід розглядається як сукупність емоцій, вражень і реакцій споживача, що виникають у процесі взаємодії з брендом на всіх етапах життєвого циклу клієнта, а саме від усвідомлення потреби до післяпродажного обслуговування. У цифрову епоху цей досвід формується переважно через онлайн-канали, що обумовлює необхідність їх інтеграції та оптимізації.

Варто зазначити, що однією з ключових тенденцій сучасного маркетингу є перехід до data-driven підходу, який передбачає прийняття управлінських рішень на основі аналізу даних. В цілому, використання технологій Big Data дозволяє компаніям отримувати глибоке розуміння поведінки споживачів, прогнозувати їхні потреби та адаптувати маркетингові стратегії відповідно до індивідуальних характеристик цільової аудиторії [1].

Слід зауважити, що важливу роль у цьому процесі відіграють технології штучного інтелекту та машинного навчання, які забезпечують автоматизацію аналізу даних, сегментацію аудиторії та створення індивідуалізованих пропозицій. Наприклад, алгоритми рекомендацій дозволяють формувати персоналізовані товарні добірки, що базуються на попередніх діях користувача, його інтересах та поведінкових паттернах [2].

Омніканальність є ще одним важливим напрямом розвитку маркетингу в умовах цифровізації, адже вона передбачає створення єдиного інтегрованого простору взаємодії зі споживачем, де всі канали комунікації взаємопов'язані та забезпечують безперервність клієнтського досвіду. Наприклад, споживач може розпочати пошук товару в мобільному додатку, продовжити його на вебсайті та завершити покупку у фізичному магазині або навпаки [3].

Варто наголосити на тому, що суттєвим аспектом управління споживчим досвідом є використання CRM-систем, які забезпечують централізоване зберігання інформації про клієнтів, історію їх взаємодії з компанією та результати маркетингових кампаній. Зрештою, це дозволяє більш точно сегментувати аудиторію, оцінювати ефективність комунікацій та формувати індивідуальні сценарії взаємодії [4].

Окрему увагу слід приділити ролі контент-маркетингу та соціальних мереж у формуванні споживчого досвіду, оскільки сучасні споживачі не лише отримують інформацію, але й активно взаємодіють із брендами, залишають відгуки, діляться власним досвідом і впливають на репутацію компаній [5].

Крім того, значного розвитку набувають технології автоматизації маркетингу, які дозволяють оптимізувати процеси взаємодії з клієнтами, зменшити витрати часу та ресурсів і підвищити точність маркетингових дій. В умовах сьогодення автоматизовані системи здатні самостійно надсилати персоналізовані повідомлення, запускати рекламні кампанії та аналізувати їх результати в режимі реального часу.

Підсумовуючи все вищезгадане, можна зробити висновок, що цифровізація значно трансформує маркетинг, зміщуючи акцент на управління споживчим досвідом та клієнтоорієнтованість. Використання аналітики даних, штучного інтелекту, омніканальних стратегій і автоматизації дозволяє підприємствам ефективніше взаємодіяти зі споживачами, персоналізувати пропозиції та підвищувати їхню лояльність. Таким чином, поєднання інноваційних технологій і орієнтації на потреби клієнта є ключовою умовою конкурентоспроможності підприємств у цифрову епоху.

Список використаних джерел:

1. Data Driven маркетинг. ADINDEX. URL: <https://www.adindex.ua/uk/data-driven-marketynh/> (дата звернення: 21.04.2026).
2. AI для бізнесу: як штучний інтелект автоматизує маркетинг, аналітику та продажі - блог Webpromoeexperts. Навчання в школі інтернет маркетингу WebPromoExperts | Курси для маркетолога. URL: <https://webpromoeexperts.net/ua/blog/ai-dlya-biznesu-yak-shtuchniy-intelekt-avtomatizui-marketing-analitiku-ta-prodazhi/> (дата звернення: 21.04.2026).
3. Хоменко І. О., Бабаченко Л.В., Москаленко В.А., Ємець В.О. Маркетингові аспекти посилення конкурентних переваг підприємства через формування системи стратегічного управління в умовах війни. Київський економічний науковий журнал. 2025. № 8. С.150-157. (дата звернення: 21.04.2026).
4. Як CRM підсилює маркетинг та конверсію – CRMiUM. CRMIUM. URL: <https://crmium.com/uk/yak-crm-mozhe-pidsylyty-vashi-kampaniyi/> (дата звернення: 21.04.2026).
5. Контент-маркетинг | SendPulse Marketing 101 UA. SendPulse. URL: <https://sendpulse.ua/support/glossary/content-marketing> (дата звернення: 21.04.2026).

Маклак Є.Д.

здобувачка вищої освіти групи УЕ-41

Керівник: к.е.н., доцент. Національного технічного університету України

«Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського», Кузьмінська Н.Л.

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІД ВПЛИВОМ ГЕНЕРАТИВНОГО ШІ: АНАЛІЗ СВІТОВИХ ТЕНДЕНЦІЙ ТА ПРАКТИК ВПРОВАДЖЕННЯ

Сучасна цифрова трансформація бізнесу дедалі тісніше пов'язується з поширенням технологій генеративного штучного інтелекту. Проте, попри рекордні інвестиції в ШІ-агентів, на успіх цифрової трансформації впливає не лише потужність алгоритмів, а й організаційна готовність компанії до реструктуризації робочих процесів.

За даними аналітичного огляду PitchBook News, компанії, що розробляють ШІ-агентів, залучили близько 24 млрд \$ венчурного фінансування за період із 2015 до 2024 року, причому майже три чверті цієї суми припадає саме на сегмент агентного штучного інтелекту [1]. Водночас провідні ШІ-агенти сьогодні виграють конкурентну боротьбу завдяки продажу цілісних робочих процесів, а не окремих функцій, що свідчить про зміну усталеної логіки монетизації технологічних рішень. За оцінками аналітиків, загальний обсяг ринку ШІ-робочих процесів у 2025 році становив близько 65 млрд \$, а до 2030 року очікується його зростання до 190 млрд \$ [2].

Попри те, що кількість вакансій для інженерів із машинного навчання зросла на 70–80 % на початку 2024 року порівняно з попереднім роком, результати внутрішніх корпоративних розробок здебільшого не відповідають очікуванням [3]. Станом на 2025 рік близько 78 % організацій повідомляли про використання штучного інтелекту принаймні в одній функції, однак 42 % з них відмовлялися від більшості своїх ШІ-ініціатив. Дослідники Stanford HAI доводять, що критичною причиною невдачі виступає не технічна складність, а три організаційні бар'єри, які впливають на результативність ШІ-проектів [3]:

- юрисдикційна чіткість, коли відсутній відповідальний за результат, тобто «усі й ніхто»;
- периферійність завдань, коли впровадження ШІ несистемне і стосується лише другорядних процесів;
- варіативність середовища, тобто відсутність можливості уніфікувати рішення через занадто різні умови роботи.

В успішному кейсі, пов'язаному з оптимізацією розподілу товарів, існувала невелика група з приблизно десяти фахівців із чітко окресленою юрисдикцією, які підпорядковувалися єдиному керівнику та сприймали завдання як центральне. На противагу цьому, невдала спроба створити інструмент для підвищення роздрібної продуктивності характеризувалася залученням близько 200 керівників магазинів, підпорядкованих різним менеджерам [3]. Завдання сприймалося ними як периферійне, а унікальні умови роботи кожного магазину унеможливили створення уніфікованого рішення.

Успішні кейси впровадження підтверджують важливість поетапного підходу та кропіткої роботи з формування довіри користувачів, прикладом є досвід Northwestern Mutual зі створення GenBI-агента для демократизації доступу до корпоративних даних, причому реалізація відбувалася за принципом поступового нарощування функціоналу з постійним урахуванням зворотного зв'язку [4]. Кількісні результати виявилися показовими: агент зміг автоматизувати близько 80% робочого часу команди бізнес-аналітиків, який раніше витрачався на пошук звітів. У масштабах підрозділу з десяти осіб це еквівалентно вивільненню ресурсу двох повних ставок. Такий підхід узгоджується з висновками дослідників Stanford HAI щодо необхідності забезпечення розробників належною підтримкою та доступом до експертизи.

Аналіз сучасних тенденцій цифрової трансформації свідчить про глобальний перехід від точкового впровадження ШІ-інструментів до інтеграції комплексних ШІ-рішень у бізнес-процеси, від продажу «функцій» до продажу «результатів». Дотримання критеріїв юрисдикційної чіткості та системності — необхідна умова конвертації венчурних інвестицій у реальну економічну ефективність. Майбутні стратегії компаній мають базуватись на синергії між технічною складовою та структурною адаптацією їх внутрішнього середовища. Штучний інтелект не замінить управлінця, але управлінець, який використовує ШІ для автоматизації цілісних процесів при прийнятті рішень, замінить того, хто покладається лише на власний досвід та інтуїцію.

Список використаних джерел:

1. PitchBook News. AI agents are winning by selling workflows. *Yahoo Finance*. 2026. URL: <https://finance.yahoo.com/sectors/technology/articles/ai-agents-winning-selling-workflows-174453304.html> (дата звернення: 20.04.2026).
2. GALERA / Exploding Topics. 50 нових фактів про ШІ: глобальні тренди, бізнес-використання та прогнози. 2025. URL: <https://galera.news/50-novykh-faktiv-pro-shi-hlobalni-trendy-biznes-vykorystannia-ta-prohnozy-11655/> (дата звернення: 20.04.2026).
3. Karunakaran A., Vendraminelli L., Narayanan D. Why Corporate AI Projects Succeed or Fail. *Stanford Institute for Human-Centered AI (HAI)*. 2025. URL: <https://hai.stanford.edu/news/why-corporate-ai-projects-succeed-or-fail> (дата звернення: 20.04.2026).
4. Northwestern Mutual. Building a Gradual, Trust-Focused GenBI Agent for Enterprise Data Democratization. *ZenML LLM Ops Database*. 2025. URL: <https://www.zenml.io/llmops-database/building-a-gradual-trust-focused-genbi-agent-for-enterprise-data-democratization> (дата звернення: 20.04.2026).

Мацуєв А.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна

Керівник: к.е.н., доцент Тонєва К.

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНИХ СОЦІАЛЬНИХ ПРОЄКТІВ ПІДТРИМКИ ВЕТЕРАНІВ: ДОСВІД ГО «КЛУБ РИБАЛОК УКРАЇНИ»

Актуальність дослідження зумовлена стрімким зростанням потреби у розробці ефективних моделей психосоціальної підтримки ветеранів в Україні. За прогнозами аналітиків, після завершення повномасштабної війни кількість ветеранів та членів їхніх родин може зрости до 5–6 млн осіб. Значна частина військовослужбовців стикається з проблемами посттравматичного стресового розладу (ПТСР), соціальної ізоляції та труднощами реінтеграції. Традиційна медикаментозна та клінічна психотерапія часто стикається з проблемою стигматизації, що формує запит на альтернативні, немедикаментозні та доступні інструменти відновлення, серед яких провідне місце займають природоорієнтовані практики (nature-based interventions) [1].

Психоемоційні наслідки війни для ветеранів мають комплексну природу, де посттравматичний стресовий розлад (ПТСР) рідко проявляється ізольовано, а найчастіше супроводжується стійкими тривожними та депресивними станами. Процес їхньої адаптації до цивільного життя додатково ускладнюється факторами соціальної ізоляції, втратою звичних ролей, відчуженням від суспільства та економічною нестабільністю. За таких обставин класична медикаментозна терапія виявляється недостатньою, адже вона не вирішує проблему відновлення соціальних зв'язків. Це формує гостру потребу у впровадженні комплексних факторів відновлення, серед яких ключове місце посідає наявність підтримувального середовища та залучення до активної соціальної діяльності.

Серед таких інновацій особливе місце посідають природоорієнтовані практики (nature-based interventions), зокрема терапевтична риболовля, яка трансформується зі звичайного дозвілля в усвідомлений інструмент реабілітації. Її ефективність базується на синергії трьох компонентів: безпосереднього контакту з природним середовищем (що знижує когнітивне напруження), помірної фізичної активності та неформальної групової взаємодії.

Соціальні інновації у сфері підтримки ветеранів розглядаються як міждисциплінарні ініціативи, що поєднують психосоціальну підтримку, фізичну активність та соціальну інтеграцію [2]. Однією з таких інновацій є рекреаційна терапія через риболовлю, яку активно впроваджує ГО «Клуб рибалок України». Інноваційність цього підходу полягає у переході від традиційного сприйняття риболовлі як звичайного хобі до усвідомленої реабілітаційної практики, що створює безпечне середовище для відновлення без психологічних бар'єрів.

Для комплексного оцінювання ефективності таких соціальних проєктів недостатньо використовувати лише операційні показники (кількість проведених

заходів чи залучених учасників). Сучасна методологія вимагає переходу до оцінки реального соціального впливу (outcomes) та сталості змін. В межах дослідження діяльності ГО «Клуб рибалок України» було застосовано змішаний дизайн оцінювання, який інтегрує психометричні методи (шкали HADS, PCL-5, WHOQOL-BREF) та інструменти економічного аналізу [3].

Емпіричне дослідження психоемоційного стану ветеранів (вибірка склала понад 100 осіб) підтвердило високу ефективність природоорієнтованих проєктів. Порівняльний аналіз показників до та після участі у триденних реабілітаційних виїздах продемонстрував статистично значуще покращення: рівень тривожності знизився на 36 %, прояви депресії – на 34 %, а симптоми ПТСР зменшилися на 29 %. Водночас показник суб'єктивної якості життя зріс на 60 %. Кореляційно-регресійний аналіз довів, що ключовим фактором зниження рівня стресу у ветеранів є формування соціальної підтримки та спільноти (коефіцієнт Пірсона $r = -0.81$, $R^2 = 0.66$).

Окрім психологічного ефекту, важливим критерієм успішності інноваційного соціального проєкту є його економічна доцільність. Для фінансового обґрунтування програми ГО «Клуб рибалок України» було розраховано показник соціальної окупності інвестицій (SROI). За річного бюджету програми у 7 000 000 грн (що дозволяє охопити 360 ветеранів), загальна монетизована соціальна вигода склала 12 600 000 грн. Ця сума формується за рахунок економії державних коштів на тривалому медикаментозному лікуванні, зниженні соціальної ізоляції та підвищенні продуктивності ветеранів після їх повернення до роботи. Розрахований коефіцієнт SROI дорівнює 1,8, що означає: кожна 1 гривня, інвестована у проєкт, генерує 1,8 гривні соціально-економічної цінності.

Таким чином, інноваційні соціальні проєкти, що базуються на природоорієнтованих практиках (зокрема терапевтичній риболовлі), є високоефективним інструментом комплексної реінтеграції ветеранів війни. Для забезпечення їх сталого розвитку громадським організаціям необхідно переходити до управління на основі результатів (Results-Based Management), впроваджувати багаторівневу систему KPI та регулярно оцінювати соціальну віддачу (SROI), що суттєво підвищить їхню інвестиційну привабливість для міжнародних донорів та державних інституцій.

Список використаних джерел:

1. Цілі сталого розвитку: Україна. Національна доповідь 2023 / Міністерство економіки України ; Організація Об'єднаних Націй. – 2023. – Режим доступу: <https://ukraine.un.org/uk/sdgs>.
2. A roadmap toward a common framework for measuring the Digital Economy // Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). – 2020. – 124 р.
3. Mobile connection in Ukraine 2025: report / UNDP Ukraine. – 2025. – Режим доступу: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-06/undp_ukraine-report_2025.pdf.

Мельник А. С.

студентка Національного університету водного господарства та природокористування

Керівник: к.е.н., професор Кузнєцова Т. В.

ІННОВАЦІЙНІ МОЖЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЙ В ХАРЧОВІЙ ПРОМИСЛОВOSTІ УКРАЇНИ

Харчова промисловість належить до стратегічних секторів вітчизняної економіки. Україна стабільно утримує позиції одного з провідних світових експортерів зернових культур, соняшникової олії, м'яса птиці, молочної продукції та меду. Навіть в умовах воєнного часу, агропродовольчий комплекс України зберігає значний експортний потенціал, однак стикається з новими викликами - вимогами до прозорості ланцюжків поставок, підтвердження якості та походження продукції на зовнішніх ринках. Саме в цьому контексті технологія блокчейн відкриває принципово нові можливості для галузі [1].

Впровадження блокчейн-технологій у ланцюги постачань харчових продуктів сьогодні є одним із найбільш динамічних і перспективних напрямів цифровізації світової харчової промисловості. Блокчейн дає можливість створювати по-справжньому прозорі та захищені системи управління виробництвом і логістикою. Технологія значно підвищує рівень довіри як споживачів, так і бізнес-партнерів, завдяки незмінності даних і можливості відстежувати кожен етап ланцюга постачань у реальному часі. Це має особливу цінність в харчовій промисловості, де покупці хочуть точно знати походження продуктів, їхній шлях від ферми до полиці та дотримання всіх стандартів якості. Такий підхід не тільки зменшує ризик фальсифікації, а й допомагає швидко реагувати на потенційні проблеми, наприклад, при відкликанні товару.

Використання блокчейн-платформ у харчовій промисловості стає важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств та довіри споживачів до продукції. Для підприємств харчової промисловості України важливе значення має досвід застосування блокчейн-технологій в її Нідерландах, Іспанії, Данії, компанії яких впроваджують блокчейн для сертифікації екологічної продукції [2]. Зокрема, концерн «Heineken» реалізував пілотний проєкт із блокчейн-супроводження партії хмелю за допомогою блокчейну, щоб зафіксувати екологічний вплив та походження інгредієнтів у пиві [3].

Показовим прикладом є застосування блокчейну є досвід американської корпорації роздрібної торгівлі «Walmart», яка використала цю технологію для підвищення ефективності управління ланцюжком постачання та вдосконалення процесів фінансової звітності. Завдяки впровадженню блокчейн-технології, компанія Walmart отримала можливість контролювати рух товарів на всіх етапах - від виробника до кінцевого споживача. Це суттєво підвищило достовірність та відкритість фінансової інформації, спростило бухгалтерський облік, аудит та здійснення платежів, оскільки всі учасники ланцюга поставок мають доступ бази перевірених даних [4]. Одним із найбільш перспективних напрямів є контроль

ланцюжка постачання та підтвердження походження експортних партій зерна та олії. Ринки ЄС і Китаю висувають дедалі жорстокіші вимоги щодо документального підтвердження походження, умов зберігання та транспортування продукції. Розподілений реєстр дозволяє фіксувати кожен етап руху товару - від поля до порту відвантаження - у незмінному вигляді, що унеможливорює фальсифікацію супровідної документації та суттєво спрощує проходження митних процедур. Це особливо актуально в контексті євроінтеграції та виконання вимог регламентів ЄС щодо безпечності харчових продуктів. Не менш важливим є захист продукції за регіональним походженням. Такі продукти, як карпатський мед, гуцульська бринза чи херсонські томати, мають виражену регіональну ідентичність, яка є конкурентною перевагою на міжнародних ринках. Блокчейн дає змогу закріпити за кожною партією товару верифікований цифровий “паспорт” із підтвердженням походження, складу та відповідності світовим стандартам якості, захищає не тільки виробника від недобросовісних конкурентів, а й підвищує довіру іноземного споживача до українського бренду. Додатковими перевагами є можливість об'єднання дрібних фермерів у кооперативи на основі смарт-контрактів, інтеграція з Держпродспоживслужбою України та системою “Єдине вікно”.

Основними перешкодами для впровадження блокчейн-технологій в харчовій промисловості залишаються недосконала регуляторна політика в галузі, необхідність технічної модернізації підприємств, удосконалення інфраструктури і підвищення цифрової грамотності. Доцільним є впровадження такого пілотного проєкту у бджільниці і поширення цієї моделі в агробізнесі.

Список використаних джерел:

1. Краснолуцька О.В. Аналіз функціонування та тенденцій організаційного розвитку харчової промисловості України. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 3(14).
2. Сичевський М.П., Дейнеко Л.В., Шелудько Е.І. Подвійний перехід в харчовій промисловості: світовий досвід та впровадження в Україні. 2025. №13 (25).
3. Heineken офіційний сайт-
<https://www.theheinekencompany.com/newsroom/hop-on-the-blockchain/>
4. Шот А.П., Андрусяк В.М., Яцко М.В. Вплив блокчейн технологій на трансформацію корпоративного бухгалтерського обліку. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2024. Вип. 42.

Мікуляк Л. Я.

здобувачка Національного університету «Одеська політехніка»

Керівник: д.е.н., проф. Волохова І. С.

ВПЛИВ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ КРИЗИ НА СТРУКТУРУ ВИТРАТ ТА СОБІВАРТІСТЬ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

Функціонування національної економіки наразі відбувається в умовах значного тиску, зумовленого серйозними логістичними та енергетичними викликами. Руйнування генеруючих потужностей призвело до того, що стабільне електропостачання стало ключовим фактором фінансового навантаження для бізнесу. Відповідно до даних Національного банку України, на початку 2026 року зафіксовано різке прискорення промислової інфляції до 34,5% у річному вимірі, що зумовлено зростанням цін на енергоносії [2]. Таке зростання цін на макрорівні прямо впливає на діяльність окремих підприємств. Щоб не зупиняти виробництво, вони вкладають кошти в системи автономного енергопостачання. Це змінює структуру операційних витрат і вимагає перегляду підходів до розрахунку собівартості товарів і послуг.

Будь-який виробничий процес передбачає поділ витрат на постійні (які не залежать від обсягів виробництва) та змінні. У стабільних умовах вартість енергоносіїв зазвичай є прогнозованою, однак сучасна ситуація значно ускладнює цей підхід через швидке та непередбачуване зростання витрат. Це перешкоджає довгостроковому фінансовому плануванню, тому підприємства змушені переглядати підходи до управління витратами.

Масове використання дизельних і бензинових генераторів, а також зарядних станцій призводить до суттєвих змін у структурі витрат. З одного боку, підприємства потребують придбання дорогого обладнання, що збільшує частку постійних витрат через амортизацію. З іншого боку, з'являються додаткові змінні та непрямі витрати, пов'язані із закупівлею пального, його доставкою та технічним обслуговуванням резервних джерел живлення. У таких умовах підприємства змушені обирати між тимчасовою зупинкою виробництва або продовженням роботи з високою собівартістю. Загалом здатність компанії зберігати безперервність діяльності залежить не лише від оперативних рішень менеджменту, а й від якості стратегічного планування.

Вітчизняні підприємства, зокрема в харчовій промисловості, де простіші виробничі лінії призводить до псування сировини, масово застосовують оперативні антикризові заходи. Серед найпоширеніших практик – використання автономних електростанцій для забезпечення роботи під час перебоїв з електропостачанням, а також впровадження технологій, спрямованих на економію енергоресурсів [1, с. 120].

Однак слід враховувати, що підтримка виробництва за допомогою резервних джерел живлення, хоча й дозволяє уникнути зупинки підприємства та втрати частки ринку, створює значні фінансові ризики. Зокрема, витрати на автономне живлення включаються до складу загальновиробничих (непрямих) витрат і потребують правильного розподілу при калькулюванні собівартості. У

разі помилкового вибору бази розподілу підприємство може отримати приховані збитки, оскільки продукція фактично реалізується дешевше, ніж її реальна собівартість в умовах роботи на резервному живленні. Саме ця проблема зумовлює необхідність оновлення систем управлінського обліку. Класичні методи розрахунку собівартості, зокрема метод повних витрат та метод прямих витрат, виявляються недостатньо гнучкими для сучасних кризових умов. Основний недолік традиційних методів калькулювання полягає в їхній нездатності адаптуватися до змін. Вони були сформовані для умов відносно стабільного ринку, тому не завжди можуть оперативно реагувати на різкі зовнішні зміни та кризові ситуації [3]. У таких умовах використання стандартних підходів до розподілу витрат призводить до викривлення даних про реальну собівартість і фінансовий результат підприємства.

Для зменшення фінансових витрат управління витратами має ґрунтуватися на гнучкому бюджетуванні та постійному плануванні різних сценаріїв. Це означає перехід від фіксованих річних бюджетів до короткострокових, які можна швидко змінювати залежно від ситуації з відключеннями електроенергії. Також доцільно використовувати процесно-орієнтований підхід до управління витратами [3]. Його суть полягає в тому, що витрати на використання резервних джерел електроенергії відносяться до тих виробничих процесів, які їх безпосередньо споживають, а не розподіляються рівномірно між усією продукцією. Якщо окремі етапи виробництва споживають більше енергії від генератора, то саме відповідна продукція має більшу собівартість. Такий підхід дозволяє точніше оцінювати рентабельність продукції та визначати менш ефективні позиції.

Енергетична криза в Україні вийшла за межі інфраструктурної проблеми та стала одним із ключових викликів для підприємств. Зростання вартості енергоносіїв змушує бізнес переглядати підходи до формування собівартості продукції та загалом до управління витратами. У таких умовах важливою є здатність швидко адаптувати фінансові рішення до змін зовнішнього середовища.

Список використаних джерел:

1. Антикризове управління підприємствами: стратегічний вимір в умовах воєнного стану / Н. С. Скопенко та ін. *Журнал «Агросвіт»*. 2025. № 11. С. 114-123. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.11.114> (дата звернення: 30.04.2026).
2. Макроекономічний та монетарний огляд, квітень 2026 року. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/makroekonomichnyi-ta-monetarniy-oglyad-kviten-2026-roku> (дата звернення: 30.04.2026).
3. Склярук І. П., Драка І. С. Управління витратами в умовах економічної нестабільності: адаптація облікових підходів. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-7> (дата звернення: 30.04.2026).

Міхач Є. Т.

здобувачка Національного університету «Одеська політехніка»

Керівник: д.е.н., професор Волохова І. С.

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

На даний момент українські підприємства функціонують у важких умовах і змушені адекватно й оперативно реагувати на виклики, які виникають під час ведення бізнесу, фактично перебуваючи на межі виживання. Водночас варто зауважити, що навіть за стабільної економіки діяльність будь-якого господарюючого суб'єкта постійно зазнає впливу різноманітних ризиків, які з певною ймовірністю можуть призвести до збитків або невиконання запланованих показників. Лише в поодиноких випадках менеджменту вдається повністю уникнути дії тих чи інших ризиків, тому вкрай важливо мати засоби та механізми для зниження їхнього впливу. Така можливість забезпечується через створення на підприємстві системи управління ризиками, яка дозволяє зменшити загрозу втрат, не допустити погіршення фінансових показників, досягти бажаних фінансових результатів, підвищити ефективність роботи та ринкову вартість компанії. Зокрема, управління ризиками виступає обов'язковою складовою будь-якої корпоративної системи менеджменту, значною мірою забезпечуючи її надійність та результативність. Головними завданнями такої системи є: підтримка стабільного добробуту власників бізнесу через зростання прибутку, збереження стійкого фінансового становища, створення передумов для розвитку підприємства завдяки підвищенню його ефективності та конкурентоздатності, а також реалізація соціальних функцій. Варто зауважити, що навіть малі підприємства стикаються з труднощами ідентифікації та оцінювання ризиків, і приймають рішення щодо їхнього впливу на роботу переважно на інтуїтивному рівні. Водночас низка великих компаній володіє вибудованою системою ризик-менеджменту, яка природно вбудована в процеси управління різними напрямками діяльності та охоплює функціонування всіх структурних підрозділів [1, с.206].

Важливо підкреслити, що цей процес має циклічний характер і складається з чітко окреслених етапів, завдяки чому менеджери отримують змогу чітко визначити ризики, притаманні їхній організації. Методика реалізації ризик-менеджменту будується на розумінні його як спрямованої діяльності керівництва компанії та передбачає впорядкування процесу роботи з ризиками, тобто виокремлення послідовних фаз ухвалення ризикових рішень і встановлення взаємозв'язків між ними [2, с.47].

Також варто відзначити, що управління ризиками має здійснюватися на всіх стадіях життєвого циклу діяльності підприємства у тісній взаємодії ризик-менеджера з усіма учасниками підрозділу. Управляти ризиками необхідно безперервно, постійно відслідковуючи їх динаміку. При цьому слід пам'ятати, що найважливішим аспектом ефективного ризик-менеджменту є повна відкритість та доступність інформації для всіх керівників підприємства.

У динамічних ринкових умовах проблема мінімізації ризиків у процесі реалізації різних типів проєктів стає особливо актуальною. Відсутність повної

інформації, існування протидіючих тенденцій, елементи випадковості та інші економічні умови господарювання обумовлюють важкопрогнозованість процесу управління. Більшість проектних рішень приймається в умовах невизначеності та економічного ризику. Саме тому ризик-менеджмент є однією з найважливіших складових також ефективної проектної діяльності [2, с.50].

Слід зазначити, що робота із ризиками на підприємстві орієнтована не лише на виявлення потенційних загроз, а й на використання наявних можливостей. Побудову дієвої системи нейтралізації ризиків пропонується поділяти на такі етапи: виявлення ризиків; аналіз можливих наслідків від їхньої реалізації; визначення ступеня їхньої важливості; розробка заходів із запобігання ризиків та усунення їхнього негативного впливу на господарську діяльність; моніторинг поточного рівня ризиків. Конкретизація змісту кожного з перелічених етапів, а також створення зрозумілого алгоритму дій для відповідальних осіб дадуть змогу підвищити ефективність заходів із протидії ризиків і забезпечити оперативне реагування підприємства на зовнішні та внутрішні загрози [3, с.104].

Таким чином, управління ризиками є критично важливим елементом системи менеджменту будь-якого підприємства, особливо в сучасних нестабільних умовах господарювання в Україні. Ефективна система ризик-менеджменту ґрунтується на безперервному ітераційному процесі, що включає ідентифікацію ризиків, оцінку їхніх наслідків, визначення пріоритетів, розробку планів реагування та постійний контроль. Ключовими умовами успіху є відкритість інформації, інтеграція ризик-менеджменту в усі види діяльності, включаючи проектну, та на всіх стадіях життєвого циклу підприємства, а також тісна взаємодія всіх підрозділів. Побудова чіткого алгоритму дій із управління ризиками є необхідною умовою своєчасного реагування на загрози, забезпечення стабільності та довгострокового розвитку підприємства.

Список використаної літератури:

1. Захарова Н. Ю. Управління ризиками на підприємстві: сутність, підходи та методи. *Бізнесінформ*. 2023. С.203-209. URL: file:///C:/Users/user/Downloads/Telegram%20Desktop/binf_2023_1_30.pdf. (дата звернення: 01.05.2026)
2. Троц І. В. Управління ризиками на підприємстві та шляхи їх нейтралізації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2013. С.46-51. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/VKNU-ES-2013-N2-Volume1_198.pdf#page=46. (дата звернення: 01.05.2026)
3. Кукіна Н.В., Оглобліна В. О., Ткаченко Є.Ю. Формування системи управління ризиками підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного*. 2024. С.102-108. URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/863/815>. (дата звернення: 01.05.2026)

Міщенко В. Ю.

студентка Державного біотехнологічного університету

Керівник: к.е.н., проф. Заїка С.О.

ЕКСПЕРТНА АНАЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ

У сучасних умовах цифровізації бізнесу зростає роль інформації та аналітичних технологій у системі менеджменту організацій. Ефективність управлінських рішень все більше залежить від здатності підприємств швидко обробляти великі масиви даних, оцінювати ризики та прогнозувати можливі сценарії розвитку. У цьому контексті особливе значення має експертна аналітика як інструмент підтримки прийняття управлінських рішень.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації сучасних підприємств до умов цифрової трансформації, що характеризується стрімким зростанням обсягів інформації, високою конкуренцією та динамічними змінами зовнішнього середовища. Використання експертної аналітики дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, зменшити рівень невизначеності та забезпечити ефективне функціонування організацій.

Експертна аналітика в системі менеджменту організацій є важливим інструментом обґрунтування управлінських рішень [5]. Вона поєднує аналіз даних із професійним досвідом і знаннями експертів, що дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та підвищувати конкурентоспроможність.

Основною метою експертної аналітики є не лише оцінка поточного стану організації, а й прогнозування можливих наслідків управлінських рішень, визначення ризиків та обґрунтування найбільш доцільних напрямів розвитку підприємства. До її основних завдань належать:

- діагностика діяльності підприємства, що передбачає комплексне оцінювання фінансового стану, організаційної структури, кадрового забезпечення, виробничих можливостей, інформаційних потоків та загальної ефективності управління;

- виявлення проблем у діяльності організації, зокрема визначення слабких місць у системі управління, причин нераціонального використання ресурсів, зниження продуктивності, погіршення фінансових показників або недостатньої узгодженості між окремими підрозділами підприємства;

- підтримка процесу прийняття управлінських рішень, яка полягає у підготовці аналітичної інформації, порівнянні можливих варіантів рішень, оцінюванні їх переваг, недоліків та очікуваних наслідків для подальшої діяльності підприємства;

- прогнозування можливих наслідків управлінських рішень, що дає змогу заздалегідь оцінити вплив обраного рішення на фінансові показники, персонал, організацію роботи, конкурентні позиції та перспективи розвитку підприємства;

- оптимізація бізнес-процесів, спрямована на виявлення зайвих витрат часу, дублювання функцій, неефективного розподілу ресурсів та пошук

можливостей для поліпшення організації роботи підприємства;

- оцінка ризиків, що передбачає визначення фінансових, виробничих, кадрових, ринкових та управлінських ризиків, аналіз імовірності їх виникнення та розроблення заходів для зменшення можливих негативних наслідків.

У сучасному менеджменті експертна аналітика забезпечує більш об'єктивний і комплексний підхід до управління. Вона сприяє підвищенню гнучкості організації, покращенню стратегічного планування та ефективному використанню ресурсів в умовах цифровізації бізнесу [1].

Цифровізація бізнесу суттєво впливає на систему менеджменту організацій, змінюючи підходи до управління та прийняття рішень. Використання цифрових технологій сприяє автоматизації бізнес-процесів, підвищенню ефективності діяльності підприємств і забезпечує швидкий доступ до необхідної інформації для аналізу та контролю.

У сучасних умовах цифрова трансформація дозволяє керівникам приймати управлінські рішення на основі даних, що підвищує їхню обґрунтованість та оперативність. Впровадження цифрових інструментів сприяє оптимізації операційної діяльності, скороченню витрат часу та ресурсів, а також покращенню внутрішньої комунікації в організації.

Цифровізація змінює структуру підприємств, прискорює обмін інформацією між підрозділами та підвищує потребу у працівниках, здатних працювати з даними й аналітичними системами. У таких умовах експертна аналітика дає змогу систематизувати інформацію, оцінювати ризики та прогнозувати наслідки управлінських рішень, що сприяє зміцненню конкурентних позицій організацій і поліпшенню якості управління [2].

В умовах цифровізації бізнесу експертна аналітика активно використовується для підвищення ефективності управління організаціями та обґрунтування стратегічних рішень. Її практичне застосування охоплює різні напрями діяльності підприємства та дозволяє керівникам оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Одним із основних напрямів є стратегічне планування та прогнозування розвитку організації. Для оцінки можливих тенденцій і ризиків застосовуються метод Дельфі, SWOT-аналіз та сценарне прогнозування. Такі методи допомагають визначати перспективи розвитку підприємства, оцінювати конкурентне середовище та формувати ефективну стратегію діяльності.

Експертна аналітика також використовується у процесі прийняття управлінських рішень, особливо в умовах невизначеності. Зокрема, метод аналізу ієрархій дозволяє оцінювати альтернативні варіанти рішень за кількома критеріями, а експертна оцінка ризиків сприяє підвищенню ефективності інвестиційної діяльності підприємства.

Крім того, експертні методи застосовуються для фінансово-економічної діагностики підприємства, оцінки ефективності діяльності та виявлення проблемних аспектів управління. Використання сучасних аналітичних інструментів дозволяє організаціям підвищувати конкурентоспроможність та ефективність управлінських процесів [3, 4].

Отже, експертна аналітика є важливим інструментом сучасного

менеджменту, який забезпечує обґрунтоване прийняття управлінських рішень в умовах цифровізації бізнесу. Вона поєднує аналіз даних та експертні знання, що дозволяє зменшити невизначеність і підвищити ефективність управління.

Цифровізація бізнесу посилює роль аналітичних підходів, сприяє автоматизації процесів та переходу до data-driven управління, що підвищує оперативність і якість рішень, а також адаптивність організацій до змін зовнішнього середовища.

Практичне застосування експертної аналітики охоплює стратегічне планування, оцінку ризиків, управління персоналом і фінансову діагностику. Таким чином, її використання сприяє підвищенню конкурентоспроможності та ефективності діяльності сучасних організацій.

Список використаних джерел:

1. Zaika S.O., Hridin O.V., Sahachko Y.M. (2024). The role of management diagnostics in substantiating management decisions in operational management. *International Scientific Periodical Journal «Modern engineering and innovative technologies»*, issue. 34, part 2, pp. 3-9. DOI: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2024-34-00-002>

2. Zaika S.O., Hridin O.V., Sahachko Y.M. The essence of expert analytics as a basis for managerial decision-making in operational management. *Економіка розвитку систем*. 2024. Т. 6. Вип. 1. С. 76-83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2024-1-8> URL: <http://esdjournal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/45/41>

3. Заїка С. Аналітичні інструменти в системі управлінської діагностики. *Інноваційні технології маркетингу та менеджменту в умовах трансформаційних змін: тези доповідей III міжнародної науково-практичної конференції 09 травня Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут*. Хмельницький, 2025. С. 98-100. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/48b34e13-9d36-49c5-80d7-a36026179a5e/content>

4. Сагачко Ю. М., Заїка С. О., Грідін О. В. Роль експертної аналітики у взаємодії адміністративного та операційного менеджменту для ефективного прийняття рішень. *Успіхи і досягнення у науці. Серія: Управління та адміністрування*. Київ, 2024. № 6 (6) С. 585–594. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6\(6\)-585-594](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6(6)-585-594)

5. Шафоренко І., Заїка С. Експертна аналітика як основа обґрунтування управлінських рішень. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: зб. наукових праць VII Всеукраїнської науково-практичної конф., 31 жовтня 2024 р., м. Полтава*. Полтава: ПДАУ, 2024. С. 1331-1332. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/29390acb-c53b-4768-9538-f76a6be818b3/content>

Моїсєєва С.А.

студентка університету митної справи та фінансів

Керівник: к.е.н., доцент Кахович Ю. О.

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ КЕРІВНИКА У СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Управлінська праця в сучасному світі, який диктує впровадження глобалізаційних і цифрових процесів у формуванні світового господарства, стикається з високими вимогами не лише до професійної компетентності, але й до здатності ефективно управляти власним емоційним станом.

У цьому контексті особливого значення набуває емоційний інтелект.

Визначено, що високий рівень емоційного інтелекту сприяє збереженню впевненості в собі в умовах невдач, формуванню адекватної самооцінки, готовності брати відповідальність, відкритості до інновацій та здатності адаптуватися до змін у професійному середовищі [1]. Окрім цього, роль емоційної компоненти дозволяє визначати ступінь задоволення роботою.

У менеджменті емоційний інтелект сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату, підвищенню мотивації персоналу, зниженню конфліктності та ефективній комунікації [2]. Керівник із розвиненим емоційним інтелектом враховує емоційні аспекти поведінки працівників, що забезпечує більш обґрунтовані рішення. Він формує атмосферу довіри та взаємоповаги. Особливо важливим емоційний інтелект є в умовах кризи та стресу. Здатність керівника контролювати власні емоції, підтримувати стабільність команди та демонструвати впевненість стає ключовим фактором успіху. У таких умовах керівник виступає не лише як адміністратор, а й як лідер і наставник. Складові емоційного інтелекту сприяють розвитку трансформаційного лідерства, орієнтованого на розвиток персоналу та досягнення стратегічних цілей.

Емоційний інтелект може цілеспрямовано розвиватися через навчання, коучинг і саморефлексію. Тому його інтеграція в систему підготовки менеджерів є необхідною. Організації, що інвестують у розвиток емоційних компетенцій керівників, отримують переваги у вигляді зростання продуктивності, покращення організаційної культури та зниження плинності кадрів.

Список використаних джерел:

1. Гоулман Д. Емоційний інтелект. К. Віват. 2019. с. 512
2. Дерев'янка С. П. Емоційний інтелект у системі управління персоналом *Економіка та держава*. 2021. № 5. С. 45–49.

Мосійчук Д. Т.
студентка Державного біотехнологічного університету
Керівник: к.е.н., доц. Грідін О.В.

ІНСТРУМЕНТИ ТА МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ HR-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Цифрова трансформація сучасного бізнес-середовища докорінно змінює підходи до управління людськими ресурсами, перетворюючи HR-функцію з переважно адміністративної підсистеми на стратегічний центр формування конкурентних переваг організації. У цих умовах реалізація HR-стратегії підприємства потребує використання комплексного набору інструментів і механізмів, що забезпечують інтеграцію цифрових технологій у всі етапи життєвого циклу. Особливої актуальності це набуває для українських підприємств, які функціонують в умовах війни, дефіциту кадрів, міграційних процесів та необхідності швидкої адаптації до нестабільного середовища.

Методологічним базисом реалізації HR-стратегії в умовах цифровізації виступає збалансоване поєднання наступних підходів. Процесний підхід дозволяє розглядати HR-діяльність як безперервний ланцюг взаємопов'язаних процесів, що охоплюють планування персоналу, рекрутинг, адаптацію, навчання, оцінювання, мотивацію тощо. Системний підхід забезпечує інтеграцію цих процесів у загальну систему управління підприємством, тоді як технологічний підхід акцентує увагу на використанні цифрових інструментів як ключового засобу підвищення ефективності HR-функції [1; 5].

Одним із базових інструментів реалізації HR-стратегії в умовах цифрової трансформації є HRM-системи (Human Resource Management Systems), які забезпечують автоматизацію кадрових процесів. Такі системи дозволяють централізовано управляти даними про працівників, оптимізувати процеси обліку, адміністрування та документообігу, а також зменшувати витрати часу на рутинні операції [4].

Важливим елементом цифрового HR-інструментарію виступає HR-аналітика (People Analytics), яка базується на зборі, обробці та інтерпретації великих масивів даних про персонал. Використання аналітичних платформ дозволяє підприємствам прогнозувати кадрові потреби, оцінювати ризики плинності персоналу, аналізувати ефективність рекрутингових каналів та оптимізувати витрати на персонал. Перехід до data-driven HR-управління забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень та зменшення рівня суб'єктивізму в HR-практиках [2-3].

Окреме місце в системі інструментів реалізації HR-стратегії займають цифрові платформи рекрутингу та управління талантами. Онлайн-платформи підбору персоналу, соціальні мережі та професійні цифрові спільноти стали ключовими каналами залучення кандидатів. Умови дефіциту кадрів на українському ринку праці змушують роботодавців активно використовувати цифрові інструменти employer branding, формуючи привабливий імідж

роботодавця через онлайн-комунікацію та цифровий контент [3].

Не менш важливим інструментом є системи електронного навчання та платформи безперервного професійного розвитку. У контексті швидкої зміни компетентнісних вимог цифрова освіта дозволяє оперативно оновлювати знання працівників, розвивати нові навички та забезпечувати їхню адаптацію до технологічних змін. Впровадження корпоративних навчальних платформ сприяє формуванню культури безперервного навчання як складової HR-стратегії [2].

Механізми цифрової трансформації HR також включають автоматизовані системи оцінювання ефективності персоналу (Performance Management Systems). Такі системи дозволяють здійснювати регулярний моніторинг результативності працівників на основі KPI, OKR та інших показників, забезпечуючи прозорість оцінювання та об'єктивність управлінських рішень, що вкрай важливо в умовах нестабільності, коли традиційні підходи до оцінки персоналу втрачають ефективність [3].

Персоналізовані підходи до мотивації, що базуються на аналітиці даних, стають важливим інструментом утримання ключових працівників в умовах високої конкуренції за таланти [3].

Отже, цифрова трансформація кардинально змінює механізми реалізації HR-стратегії підприємства, переводячи їх у площину інтегрованих технологічних екосистем. В умовах українського ринку праці цифрові HR-інструменти стають не лише засобом підвищення ефективності управління персоналом, але й критично важливим чинником забезпечення стабільності та просто виживання організацій у висококонкурентному ринковому середовищі.

Список використаних джерел:

1. Баксалова О., Чорна Л., Косіюк О. Формування HR-стратегії розвитку персоналу як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modeling the development of the economic systems*, 2025. № 4. С. 449-456. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-18-56>
2. Водолажська Т.О., Коломієць Є.В. Стратегія розвитку персоналу в умовах цифрової трансформації: методичний підхід та практична реалізація. *Економіка транспортного комплексу*. 2025. Вип. 46. С. 350-371. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2025.46.350>
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>
4. Ковальчук С., Сокирник І., Мазур І. HR-менеджмент як складова ефективної стратегії управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2026. Т. 350. № 1. С. 29-36. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-3>
5. Колмакова О.М., Белянцев К.О. Теоретичні основи стратегічного управління персоналом підприємств. *Проблеми економіки*. 2025. № 1. С. 165-171. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-1-165-171>

Овчиннікова В.А.

студентка Львівського національного університету ім. Івана Франка

Керівник: к.н. з держ. управл., доцент Дзяна Г.О.

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ВДОСКОНАЛЕННІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ

У сучасних умовах цифрові технології дедалі більше впливають на організацію праці, управління персоналом і формування мотиваційних механізмів на підприємствах оптової торгівлі. Для таких суб'єктів господарювання цифровізація має не лише технічне, а й управлінське значення, оскільки вона змінює способи комунікації, контролю, оцінювання результатів праці та взаємодії між працівниками і керівництвом. Відповідно, система мотивації персоналу втрачає виключно матеріально-компенсаційний характер і дедалі більше набуває ознак гнучкого, технологічно підтриманого та результат-орієнтованого інструменту управління.[1]

Для підприємства оптової торгівлі цифрові технології є особливо важливими через специфіку його діяльності, що пов'язана з великими обсягами інформації, необхідністю швидкого оброблення замовлень, координацією логістичних операцій та постійною взаємодією з постачальниками і клієнтами. У таких умовах впровадження CRM- і ERP-систем, електронного документообігу, цифрового обліку робочого часу та автоматизованого контролю виконання завдань сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів і зменшенню адміністративного навантаження на працівників. Це, у свою чергу, позитивно впливає на мотивацію персоналу, оскільки знижує частку рутинної праці та дозволяє зосередитися на більш змістовних і результативних завданнях.

Однією з ключових переваг цифрових технологій є можливість об'єктивізації оцінювання результатів праці. Завдяки використанню цифрових KPI, автоматизованої звітності та аналітичних панелей керівництво підприємства може оцінювати ефективність діяльності працівників за чіткими показниками: обсягом продажів, якістю обслуговування клієнтів, швидкістю обробки замовлень, дотриманням строків постачання та рівнем помилок у документації. Такий підхід робить систему преміювання більш зрозумілою та справедливою, адже працівник бачить прямий зв'язок між власними результатами і винагородою. У наукових дослідженнях наголошується, що саме сприйняття цифрових інструментів як корисних і зручних є важливою умовою їх мотиваційної ефективності.

Цифровізація також посилює нематеріальні стимули, які набувають дедалі більшого значення в сучасному управлінні персоналом. Корпоративні платформи, внутрішні месенджери, онлайн-сервіси для комунікації та цифрові інструменти визнання досягнень сприяють формуванню позитивного психологічного клімату в колективі та підвищують залученість працівників до робочого процесу. Для підприємств оптової торгівлі це особливо актуально, оскільки ефективність діяльності значною мірою залежить від взаємодії між торговельним, логістичним і адміністративним персоналом. За рахунок

цифрових засобів комунікації зменшується час на обмін інформацією, скорочуються організаційні затримки та підвищується оперативність прийняття рішень.[4]

Важливо зазначити, що впровадження цифрових технологій саме по собі не гарантує зростання мотивації. Позитивний ефект виникає лише за умови, що цифрові інструменти є зрозумілими для персоналу, відповідають реальним потребам працівників і супроводжуються належною адаптацією та навчанням. Якщо нові системи є складними або сприймаються як засіб надмірного контролю, вони можуть викликати опір і знижувати рівень задоволеності працею. Тому керівництву підприємства доцільно поєднувати цифровізацію з розвитком цифрових компетентностей працівників, внутрішнім навчанням та поступовим упровадженням змін.[3]

Окремого значення набуває використання цифрових технологій у системі професійного розвитку персоналу. Електронні навчальні платформи, дистанційні курси, онлайн-інструктажі та цифрові бібліотеки дають змогу працівникам оперативно підвищувати кваліфікацію, засвоювати нові стандарти роботи та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Це сприяє формуванню мотивації до професійного зростання та посилює відчуття причетності до розвитку підприємства. Крім того, наявність цифрових інструментів навчання підвищує гнучкість кадрової політики, що є важливим для підприємств оптової торгівлі, де зміни в асортименті, логістиці чи ринковій кон'юнктурі потребують швидкого реагування.

Важливою перевагою цифрового навчання є також можливість швидко адаптувати нових працівників до корпоративних стандартів і вимог посади, що скорочує період їх входження в роботу. Окрім цього, електронні освітні ресурси дозволяють забезпечити безперервність навчання без значних витрат часу та ресурсів, що є особливо актуальним для підприємств з динамічним режимом діяльності. У результаті цифрові інструменти професійного розвитку не лише підвищують кваліфікацію персоналу, а й сприяють зростанню його лояльності та ефективності праці.

Отже, цифрові технології відіграють системоутворюючу роль у вдосконаленні мотивації персоналу підприємства оптової торгівлі. Вони забезпечують прозорість оцінювання, автоматизацію рутинних процесів, покращення внутрішньої комунікації, розвиток професійних компетентностей і формування сучасного мотивуючого робочого середовища. Найбільш ефективною є така модель, за якої цифрові рішення впроваджуються не як самоціль, а як інструмент підтримки управлінських рішень, підвищення результативності праці та зміцнення кадрового потенціалу підприємства. Саме у такому поєднанні цифровізації та мотивації формується основа для стабільного розвитку підприємства в умовах зростаючої конкуренції.[2]

Список використаних джерел:

1. Зелінська Г. О. Digital transformation of human resources // Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. 2025. № 2(32). С. 95–101. DOI: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2025-2\(32\)-95-101](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2025-2(32)-95-101).
2. Kahraman E. D., Erdirençelebi M. The effect of employees' view of digital transformation on their motivation and performance // Fivezero. 2024. Vol. 4, No. 1. P. 25–50. DOI: <https://doi.org/10.54486/fivezero.2024.34>.
3. Digital transformation of HR management // Humanitarian and Economic Bulletin. URL: <https://humanitarian.com.ua/index.php/economics/article/download/1760/1790> (дата звернення: 14.05.2026).
4. Digital tools in the labor motivation system // Economic Journal. URL: <https://econom-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/5565> (дата звернення: 14.05.2026).

Онопрієнко Н.П.

студентка ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»

Керівник: PhD з економіки, доцент Середюк К.В.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

В умовах реформування системи охорони здоров'я України та активного розвитку цифрових технологій особливої актуальності набуває проблема забезпечення високої якості медичних послуг. Сучасні заклади охорони здоров'я функціонують в умовах підвищених вимог до ефективності управління, оперативності прийняття рішень, прозорості діяльності та орієнтації на потреби пацієнтів. У зв'язку з цим цифрова трансформація стає важливим інструментом удосконалення системи управління якістю медичних послуг, сприяючи автоматизації процесів, оптимізації управлінської діяльності та підвищенню конкурентоспроможності медичних установ.

Сучасний етап розвитку системи охорони здоров'я України характеризується активним впровадженням цифрових технологій, що сприяють удосконаленню управлінських процесів та підвищенню якості медичних послуг [1]. Умови реформування медичної галузі, зростання конкуренції між закладами охорони здоров'я та підвищення вимог населення до рівня медичного обслуговування актуалізують необхідність цифрової трансформації системи управління якістю медичних послуг [2].

Цифрова трансформація у сфері охорони здоров'я передбачає впровадження сучасних інформаційних технологій, автоматизацію управлінських процесів, використання електронних медичних систем та цифрових сервісів для забезпечення ефективного функціонування медичних установ [3]. Важливим напрямом цифровізації є формування сучасної системи управління якістю медичних послуг, яка дозволяє підвищити ефективність

діяльності закладу охорони здоров'я, забезпечити прозорість управління та покращити рівень задоволеності пацієнтів [4].

Система управління якістю медичних послуг є комплексом організаційних, економічних та інформаційних заходів, спрямованих на забезпечення відповідності медичного обслуговування встановленим стандартам та потребам населення [1]. У сучасних умовах цифрові технології стають важливим інструментом контролю, моніторингу та оцінювання якості медичних послуг [5].

Основними напрямками цифрової трансформації системи управління якістю медичних послуг є:

- впровадження електронних медичних інформаційних систем;
- автоматизація процесів обліку, аналізу та контролю якості медичних послуг;
- використання телемедицини та дистанційних консультацій;
- розвиток електронного документообігу та цифрових сервісів;
- використання аналітичних платформ для прийняття управлінських рішень;
- забезпечення кібербезпеки та захисту медичної інформації.

Важливу роль у процесі цифрової трансформації відіграє кадровий потенціал медичних установ. Формування цифрових компетентностей працівників, підвищення рівня професійної підготовки персоналу та адаптація до нових цифрових інструментів є необхідною умовою ефективного функціонування системи управління якістю медичних послуг [2].

На прикладі діяльності закладів охорони здоров'я України можна відзначити, що впровадження цифрових технологій суттєво впливає на ефективність системи управління якістю медичних послуг. Використання сучасних інформаційних систем сприяє оптимізації управлінських процесів, підвищенню оперативності обробки та передачі інформації, а також забезпечує більш ефективний контроль за якістю медичного обслуговування населення. Особливого значення набуває автоматизація процесів ведення медичної документації, електронного запису пацієнтів, моніторингу результатів лікування та аналізу показників діяльності медичних установ.

Цифрова трансформація дозволяє покращити комунікацію між медичним персоналом, адміністрацією закладу та пацієнтами, забезпечуючи більш високий рівень доступності та прозорості медичних послуг. Впровадження електронних медичних систем, телемедицини, цифрового документообігу та аналітичних платформ сприяє підвищенню швидкості прийняття управлінських рішень, зниженню рівня адміністративного навантаження на персонал та покращенню організації медичного обслуговування.

Разом із тим, процес цифрової трансформації системи охорони здоров'я супроводжується низкою проблем, серед яких недостатній рівень фінансування цифрових проєктів, потреба в оновленні технічної бази, дефіцит кваліфікованих кадрів та необхідність забезпечення захисту персональних даних пацієнтів [5].

Отже, цифрова трансформація системи управління якістю медичних послуг є важливим напрямом розвитку закладів охорони здоров'я України.

Використання сучасних цифрових технологій сприяє підвищенню ефективності управління, покращенню якості медичного обслуговування та формуванню конкурентоспроможної системи охорони здоров'я в умовах сучасних викликів.

Список використаних джерел:

1. ISO 9001:2015 Quality management systems — Requirements. Geneva : International Organization for Standardization, 2015. 29 p.
2. Донченко В. В. Управління якістю медичних послуг у закладах охорони здоров'я. Економіка та держава. 2022. № 5. С. 87–91.
3. Концепція розвитку електронної охорони здоров'я в Україні. Київ, 2020.
4. Крикавський Є. В. Менеджмент якості : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018. 312 с.
5. Сучасні тенденції цифровізації системи охорони здоров'я України. Економіка та суспільство. 2023. № 54. С. 115–121.

Орешко А. Ф.

студентка Миколаївського національного аграрного університету

Керівник: к.е.н, доцент Кучмійова Т. С.

ЕЛЕКТРОННІ СЕРВІСИ ПОДАТКОВИХ ОРГАНІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗНИЖЕННЯ РЕГУЛЯТОРНОГО НАВАНТАЖЕННЯ

У сучасних умовах цифровізації економіки взаємодія платників податків із контролюючими органами дедалі більше переходить в електронний формат. Це сприяє трансформації податкового адміністрування, орієнтованій на спрощення процедур, підвищення прозорості та скорочення витрат часу на виконання податкових зобов'язань.

Регуляторне навантаження у сфері оподаткування проявляється через складність звітності, значні адміністративні витрати та необхідність дотримання формалізованих процедур. У цьому контексті електронні сервіси податкових органів виступають ефективним інструментом його зниження завдяки автоматизації процесів, уніфікації процедур та мінімізації впливу людського фактора.

Електронні сервіси податкових органів в Україні формуються як ключовий елемент цифрової трансформації податкового адміністрування, що спрямована на підвищення ефективності взаємодії між державою та платниками податків. У сучасних умовах їх розвиток забезпечує поступовий перехід від традиційної фіскальної моделі до сервісно-орієнтованого підходу, в межах якого акцент зміщується на спрощення процедур, підвищення доступності послуг та забезпечення прозорості податкових відносин [1].

Активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність податкових органів сприяло значному розширенню функціональних можливостей електронних сервісів. Зокрема, електронний кабінет платника,

системи електронної звітності, цифрова ідентифікація користувачів та інтеграція з державними інформаційними платформами дозволяють здійснювати більшість податкових операцій у дистанційному форматі. Це суттєво скорочує витрати часу на виконання податкових зобов'язань, підвищує оперативність обробки інформації та забезпечує безперервний доступ до податкових сервісів.

Показовим є високий рівень поширення електронної взаємодії: переважна більшість платників податків подає звітність в електронній формі, що свідчить про ефективність і затребуваність відповідних цифрових інструментів [2]. Така тенденція підтверджує, що електронні сервіси не лише спрощують технічні аспекти виконання податкових процедур, але й формують нову культуру податкової поведінки, орієнтовану на самостійність, швидкість і зручність.

У контексті зниження регуляторного навантаження важливим є те, що електронні сервіси забезпечують автоматизацію ключових процесів податкового адміністрування - від подання звітності до контролю за станом розрахунків із бюджетом. Це дозволяє мінімізувати кількість формалізованих процедур, зменшити адміністративні витрати бізнесу та обмежити необхідність особистого контакту з представниками контролюючих органів. У результаті знижується вплив людського фактора, скорочуються ризики виникнення помилок і підвищується передбачуваність податкових процедур.

Водночас цифровізація податкових сервісів сприяє підвищенню рівня прозорості та довіри у відносинах між державою і бізнесом. Відкритість інформації, можливість оперативного отримання даних про стан податкових розрахунків, а також доступ до електронних консультацій формують більш сприятливе інституційне середовище для здійснення господарської діяльності [3]. Крім того, автоматизація процесів значною мірою обмежує можливості для корупційних проявів, що є важливим фактором підвищення ефективності податкового адміністрування.

Таким чином, електронні сервіси податкових органів виступають не лише інструментом технологічного вдосконалення, але й важливим чинником зниження регуляторного навантаження на бізнес. Їх розвиток забезпечує оптимізацію податкових процедур, скорочення витрат платників податків та формування більш ефективної, прозорої і орієнтованої на користувача системи податкового адміністрування. Вони є важливим інструментом модернізації податкового адміністрування та зниження регуляторного навантаження на бізнес. Їх використання забезпечує автоматизацію податкових процедур, спрощення звітності та скорочення часових і фінансових витрат платників податків. Цифровізація податкових сервісів сприяє підвищенню прозорості, мінімізації впливу людського фактора та зміцненню довіри до податкових органів. Подальший розвиток електронних сервісів має бути спрямований на їх удосконалення та інтеграцію в єдину ефективну систему податкового адміністрування.

Список використаних джерел:

1. Дубровіна Р. Електронні сервіси ДПС як інструмент підвищення податкової дисципліни. Молодь, наука, бізнес : матеріали всеукраїнської студентської інтернет-конференції (м. Миколаїв, 01-02 жовтня 2025 р.). Миколаїв : МНАУ, 2025. С. 163-166. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/23422>
2. Тимошенко, А. (2025). Електронні сервіси податкової адміністрації як чинник прозорості та довіри бізнесу. *Економіка та суспільство*, (79). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-171>
3. Ковбас І. Електронне адміністрування податків як інструмент запобігання корупції при здійсненні фінансового контролю. *Актуальні питання юриспруденції*. Правова позиція, № 4 (45), 2024. С. 65-69 <https://doi.org/10.32782/2521-6473.2024-4.12> URL: <https://legalposition.umsf.in.ua/archive/2024/4/14.pdf>

Осадчук М. С.

студент Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

IGAMING-ІНДУСТРІЯ ЯК СЕГМЕНТ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: ІННОВАЦІЙНИЙ, ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ТА РЕГУЛЯТОРНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ДЛЯ УКРАЇНИ

Актуальність дослідження iGaming-індустрії зумовлена тим, що ця сфера вже не може розглядатися лише як вузький сегмент азартних ігор. Вона поєднує програмне забезпечення, онлайн-платежі, цифровий маркетинг, аналітику даних, фінансовий моніторинг і державний нагляд. Для України така тема є важливою в умовах війни та майбутнього відновлення, оскільки держава потребує нових джерел бюджетних надходжень, розвитку технологічних секторів і контролю за ризиковими онлайн-ринками. Тому iGaming доцільно аналізувати як регульований сегмент цифрової економіки, у якому економічний ефект має поєднуватися із соціальною відповідальністю [2; 3; 8].

iGaming охоплює дистанційні азартні сервіси, що функціонують через цифрові платформи: онлайн-казино, слоти, покер, ставки на спорт і події, а також пов'язані з ними платіжні системи, ігрове програмне забезпечення, back office, CRM, antifraud-рішення та KYC/AML-перевірки. Тобто йдеться не лише про оператора, який приймає ставки, а про цілу цифрову екосистему. Її особливість полягає в тому, що кожна дія користувача залишає цифровий слід: реєстрація, перевірка віку, поповнення рахунку, ігрова активність, виведення коштів, самообмеження або встановлення лімітів. Саме тому ключовими умовами розвитку галузі є технічна надійність, прозорі платежі, захист персональних даних і постійний державний моніторинг.

Економічний потенціал iGaming для України найбільш помітний у податкових і ліцензійних надходженнях. За офіційними даними Державної податкової служби, за січень–листопад 2024 року компанії грального бізнесу сплатили до зведеного бюджету 16 млрд грн [1]. Крім того, надходження від ліцензій у сфері азартних ігор у 2024 році становили близько 1,88 млрд грн. Однак значення галузі не обмежується лише бюджетом. Легальний iGaming створює попит на фахівців у програмуванні, QA, дизайні, product management, кібербезпеці, аналітиці, маркетингу та фінансових технологіях. Особливо перспективним для України може бути розвиток B2B-напрямку: платформ, систем моніторингу, antifraud-рішень, KYC/AML-сервісів і аналітичних продуктів для міжнародного ринку. Такий напрям краще узгоджується з потенціалом українського IT-сектору та може мати експортне значення [8].

Правове регулювання iGaming в Україні базується на Законі України «Про державне регулювання діяльності щодо організації та проведення азартних ігор» [2]. Подальші зміни, зокрема Закон № 4116-IX, посилили механізми боротьби з ігровою залежністю, нелегальним ринком і порушеннями у сфері реклами [3]. До основних правових інструментів належать ліцензування операторів, ідентифікація гравців, вікове обмеження 21+, реєстр осіб із самообмеженням, обмеження нелегальних сайтів, банківська модель розрахунків, фінансовий моніторинг, правила реклами та принципи відповідальної гри. Важливе значення має Державна система онлайн-моніторингу, яка повинна забезпечувати дистанційний контроль за діяльністю операторів у реальному часі [5]. Крім того, вимоги фінансового моніторингу та належної перевірки клієнтів зменшують ризики відмивання коштів і сумнівних транзакцій [4].

Попри економічний потенціал, iGaming є високоризиковою сферою. Найважливішим соціальним ризиком є ігрова залежність, яка може призводити до фінансових проблем домогосподарств, психологічних наслідків, конфліктів у родині і зростання боргового навантаження. Міжнародні дослідження показують, що онлайн-формати казино та слотів належать до найбільш ризикових видів гемблінгу [9]. Окрему загрозу становить нелегальний ринок: неліцензовані сайти не сплачують податки, не гарантують захисту гравців і можуть використовувати непрозорі платіжні схеми. До ризиків також належать доступ неповнолітніх, агресивна реклама, витік персональних даних, кіберзлочинність та репутаційні втрати для держави. Тому розвиток iGaming має супроводжуватися не лише фіскальним контролем, а й реальною політикою захисту користувачів.

Міжнародний досвід показує, що єдиної універсальної моделі регулювання iGaming не існує. Мальта демонструє підхід, за якого iGaming є важливою частиною цифрової економіки та сервісного експорту: Malta Gaming Authority регулює як B2C, так і B2B-сегменти, встановлюючи вимоги до ліцензування, комплаєнсу та захисту гравців [7]. Велика Британія робить сильніший акцент на захисті споживача і зменшенні шкоди. Її регуляторна система спирається на запобігання злочинності, чесність гри та захист дітей і вразливих осіб [6]. Для України корисними є обидва підходи: від Мальти можна взяти увагу до B2B-

сегмента й експортного потенціалу, а від Великої Британії — посилений захист гравців і політику, засновану на даних.

Для України перспективною є гібридна модель розвитку iGaming: прозоре ліцензування, помірне й передбачуване податкове навантаження, підтримка B2B/IT-напрямку, жорсткий AML/KYC-контроль, цифровий моніторинг і реальний захист користувачів. Доцільно регулярно публікувати агреговані дані про податки, ліцензії, заблоковані нелегальні сайти, кількість осіб у реєстрі самообмеження, штрафи та результати перевірок. Це дозволить об'єктивніше оцінювати внесок галузі в економіку. Водночас частину доходів від ліцензій, штрафів або спеціальних платежів варто спрямовувати на профілактику ігрової залежності, інформаційні кампанії, фінансову грамотність і психологічну підтримку груп ризику.

iGaming-індустрія має для України подвійний характер. З одного боку, вона вже є джерелом податкових і ліцензійних надходжень та може стимулювати розвиток IT, fintech, аналітики, кібербезпеки і B2B-експорту. З іншого боку, ця сфера пов'язана з ризиками ігрової залежності, нелегального ринку, фінансових зловживань, агресивної реклами та недостатнього захисту персональних даних. Отже, стратегічно правильно розглядати iGaming не просто як сферу азартних ігор, а як регульований сегмент цифрової економіки. Його розвиток може бути корисним лише за умови стабільної податкової моделі, ефективного онлайн-моніторингу, прозорих банківських розрахунків, суворого AML/KYC-контролю та дієвих механізмів відповідальної гри.

Список використаних джерел:

1. Державна податкова служба України. Гральний бізнес сплатив до бюджету 16 млрд гривень. URL: <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/849640.html>
2. Закон України «Про державне регулювання діяльності щодо організації та проведення азартних ігор» від 14.07.2020 № 768-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/768-20>
3. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо боротьби з ігровою залежністю та вдосконалення державного регулювання азартних ігор і лотерей» від 04.12.2024 № 4116-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4116-20>
4. Міністерство фінансів України. Наказ від 07.06.2024 № 282 щодо фінансового моніторингу суб'єктів, які проводять азартні ігри. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1071-24>
5. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку функціонування Державної системи онлайн-моніторингу» від 16.02.2024 № 171. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/171-2024-%D0%BF>
6. Gambling Act 2005. United Kingdom Public General Acts. URL: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2005/19/contents>
7. Malta Gaming Authority. Interim Performance Report 2024. URL: <https://www.mga.org.mt/>

8. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2024. URL: <https://www.oecd.org/>

9. Tran L. T., Wardle H., Colledge-Frisby S. et al. The prevalence of gambling and problematic gambling: a systematic review and meta-analysis. The Lancet Public Health. 2024. URL: [https://doi.org/10.1016/S2468-2667\(24\)00126-9](https://doi.org/10.1016/S2468-2667(24)00126-9)

Павлик О.Т.

студент Національного університету «Львівська політехніка»

Керівник к.е.н., доц. Ганас Л.М.

ЗАСТОСУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ПРОЦЕСНО-СТРУКТУРОВАНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ЦИФРОВИМИ МАРКЕТПЛЕЙСАМИ

Сучасна еволюція цифрової економіки зумовлює стрімке домінування багатосторонніх платформ – маркетплейсів (Multi-Sided Platforms), які виступають ключовими посередниками між незалежними продавцями (мерчантами) та клієнтами. Управління такими системами характеризується високим рівнем динамічності, багатоваріантності зв'язків та невизначеності середовища. Для систематизації й підвищення операційної ефективності таких платформ обґрунтованим є застосування функціонального підходу в межах концепції процесно-структурованого менеджменту, розробленої професором О. Є. Кузьмінім. Відповідно до цієї вітчизняної школи, менеджмент розглядається як безперервний процес, що складається із логічної послідовності завершених етапів (функцій), виконання яких забезпечує цілеспрямований вплив керуючої системи на керовану [1, с.8]. Особливість підходу О. Є. Кузьміна полягає у чіткому розмежуванні управлінського циклу на п'ять базових функцій: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання [2, с. 63-67]. Застосування цієї методології дозволяє декомпонувати складні бізнес-процеси маркетплейсу та забезпечити стабільні мережеві ефекти.

Реалізація процесно-структурованого підходу в середовищі маркетплейсу вимагає врахування специфіки його бінарної структури, де об'єктом управління є як внутрішній контур (персонал, ІТ-інфраструктура), так і зовнішній (бізнес-партнери та клієнти). Кожна функція за Кузьмінім виконує конкретну роль у загальному контурі стабілізації платформи.

1. Етап планування діяльності маркетплейсу. Планування є вихідним етапом менеджменту, який визначає параметри бажаного стану системи. На маркетплейсі воно базується на предиктивній аналітиці Big Data. На стратегічному рівні здійснюється планування архітектури ІТ-платформи, обсягів інвестицій та прогнозування показника валового обсягу товарообігу GMV (Gross Merchandise Volume), що критично для формування непрямих мережевих ефектів. На операційному рівні планування охоплює моделювання щоденного товарного трафіку, розрахунок пікових навантажень на сервери та визначення планових бюджетів на залучення клієнтів та максимізацію їхньої життєвої

цінності. Також планується пропускна здатність складських потужностей і календарні плани інтегрованих промо-активностей.

2. Організування. Функція організування спрямована на створення керуючої та керованої підсистем, побудову організаційних структур та забезпечення зв'язків між ними, автоматизацію інформаційних і логістичних зв'язків, а також жорсткий розподіл завдань і делегування повноважень. Платформа бере на себе забезпечення технологічними ресурсами, безпеку транзакцій та залучення трафіку, тоді як мерчанти відповідають за якість товарів і логістику.

3. Мотивування. Функція мотивування розглядається як процес стимулювання працівників та партнерів до ефективної діяльності задля досягнення цілей організації. На маркетплейсі мотиваційне поле розгалужується на два вектори:

1. Стимулювання продавців (зовнішній вектор): включає економічні важелі (регресивна шкала комісійних зборів платформи залежно від зростання обсягів продажів мерчанта, надання бонусів на внутрішню рекламу), репутаційні важелі (гейміфікація кабінету продавця, присвоєння статусів «Топ-продавець», що підвищує пріоритет у пошуковій видачі) та сервісні інструменти (безкоштовна аналітика ринку).

2. Мотивування штатного персоналу (внутрішній вектор). Для працівників впроваджується відповідна система оплати праці на основі жорстких показників результативності KPI (Key Performance Indicators).

4. Контролювання процесів маркетплейсу. Контролювання у концепції Кузьміна є етапом оцінювання фактичного стану системи та виявлення відхилень від встановлених планових параметрів. Технологічний контроль: передбачає моніторинг технічної стабільності платформи (забезпечення Uptime серверів не нижче 99,9%) та безпеки проведення транзакцій через Anti-Fraud системи. Контроль якості роботи вендорів: автоматично здійснюється моніторинг дотримання угод про рівень сервісу SLA (Service Level Agreement) – відстежується відсоток скасованих продавцем замовлень, наявність рекламаций щодо якості товару та порушення термінів передачі посилок до служби логістики. Фінансовий контроль: охоплює автоматизований щоденний білінг, звірку взаєморозрахунків та контроль транзакційних витрат [3].

5. Регулювання. Регулювання призначене для усунення недоліків, збоїв та відхилень у роботі маркетплейсу з метою повернення системи у стан динамічної рівноваги.

Застосування процесно-структурованого підходу О. Є. Кузьміна до управління маркетплейсом дозволяє трансформувати розпорошену сукупність незалежних ринкових агентів у високоефективну цифрову систему.

Список використаних джерел:

1. Кузьмін О. Є. Концепція та еволюція процесно-структурованого менеджменту. *Економіка: реалії часу*. 2012. № 2(3). С. 7–16.

2. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. 4-те вид., стер. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2009. 384 с.

3. Hagiu A., Wright J. Marketplace or Reseller? *Management Science*. 2015. Vol. 61, no. 1. P. 184–203.

Пархоменко В. О.

здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня, ОП “Міжнародна економіка”, КПП ім. Ігоря Сікорського

Керівник: канд. екон. наук, доцент кафедри міжнародної економіки ФММ КПП ім. Ігоря Сікорського Корогодова О. О.

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ІННОВАЦІЙНОМУ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

Сучасний етап розвитку глобальної економіки характеризується динамічним перетворенням технологій штучного інтелекту (ШІ) як основного детермінанта інноваційних трансформацій в усі сфери господарської діяльності та елемента Індустрії 4.0 [1].

У цьому контексті менеджмент виступає не тільки сферою застосування ШІ, а й середовищем нових управлінських підходів, що базуються на цифрових інноваціях. Використання ШІ вже демонструє значущі результати: від автоматизації рутинних операцій до підтримки ухвалення стратегічних рішень.

За прогнозами McKinsey Global Institute, до 2030 року ШІ може формувати до 13 трлн дол. США щорічної доданої вартості у світовій економіці [2]. Вітчизняні підприємства, незважаючи на складні умови воєнного стану, також поступово інтегрують ШІ-рішення у свої бізнес-процеси, що актуалізує вивчення цієї проблематики. Водночас зростання ролі ШІ у менеджменті обумовлює необхідність у реінтерпретації традиційних управлінських функцій, оскільки цифрові технології змінюють логіку планування, контролю та організації діяльності.

Впровадження ШІ радикально змінює підходи до управління організаціями. Алгоритми машинного навчання дозволяють аналізувати великі масиви даних і генерувати рекомендації для управлінців значно швидше та точніше, ніж традиційні методи. Це сприяє переходу від реактивного до проактивного менеджменту, коли рішення ґрунтуються не лише на минулому досвіді, а й на прогнозних моделях.

Як зазначається у сучасних дослідженнях, впровадження ШІ відкриває для організацій можливість прискорення інноваційних процесів, від виявлення трендів до поширення продуктів, однак втілення цього потенціалу потребує стратегічного узгодження, трансформації організаційної структури та переосмислення ролей і форм співпраці [3]. У цьому контексті особливої ваги набуває розвиток цифрової культури, що передбачає готовність персоналу

працювати з новими технологіями та приймати дані як основу управлінських рішень.

Крім того, ефективне використання ІІІ в інноваційному менеджменті передбачає формування нових організаційних моделей, зокрема впровадження міжфункціональних команд та інтеграцію внутрішніх і зовнішніх учасників інноваційного процесу [3].

Як зазначають Є. Бріньолфссон та Е. Мак-Афі, технологічні зміни, зумовлені ІІІ, призводять до “другої машинної епохи”, де розумова праця автоматизується нарівні з фізичною [4]. Це створює як нові можливості, так і виклики для менеджменту, зокрема пов’язані з трансформацією компетенцій працівників. Менеджери мають не лише володіти цифровими навичками, а й розуміти принципи роботи алгоритмів, щоб ефективно взаємодіяти з ними та контролювати їх результати.

Попри значний інноваційний потенціал, застосування ІІІ у менеджменті супроводжується ризиками, зокрема алгоритмічною упередженістю, що може призводити до дискримінаційних управлінських рішень при наймі персоналу. Додаткові виклики пов’язані з кібербезпекою, захистом даних та етичними аспектами використання автономних систем. Тому організації мають розробляти політики відповідального використання ІІІ, що включають аудит алгоритмів, прозорість моделей та дотримання прав людини.

Водночас штучний інтелект виступає важливим чинником інноваційного розвитку менеджменту, підвищуючи ефективність операцій, покращуючи рівень якості управлінських рішень і швидкість адаптації до змін. Його впровадження потребує відповідного нормативного забезпечення, підготовки кадрів та врахування етичних і безпекових аспектів. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення практичних механізмів інтеграції ІІІ в інноваційний менеджмент українських підприємств.

Список використаних джерел:

1. Korohodova O. International product life cycle management based on industry 4.0-5.0 and circular economy. Трансформація економічних систем та інститутів у нових геостратегічних реаліях: Матеріали XL Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених і студентів, Дніпро, 20-21 квітня 2026 р. [Електронне видання]. У 2-х томах. Том 2. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2026. 216 с. С. 95-99. URL: <https://duan.edu.ua/wp-content/uploads/materialy-khl-mizhnarodnoyi-konferentsiyi-tom2.pdf>
2. McKinsey Global Institute. Notes from the AI frontier: Modeling the impact of AI on the world economy. McKinsey & Company, 2018. 64 p. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/artificial-intelligence/notes-from-the-ai-frontier-modeling-the-impact-of-ai-on-the-world-economy>
3. Füller, J., Tekic, Z., & Hutter, K. (2024). Rethinking innovation management—How AI is changing the way we innovate. Journal of Product Innovation Management. <https://doi.org/10.1177/00218863241287323>

4. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York: W. W. Norton & Company, 2014. 320 p. URL: https://books.google.ro/books/about/The_Second_Machine_Age.html?id=WiKwAgAAQBAJ&redir_esc=y

Пахненко Р. В.

студент Криворізького національного університету

Керівник: к.е.н., доцент Адамовська В. С.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГУ ПІД ВПЛИВОМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ: ІННОВАЦІЙНІ ЗМІНИ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ ТА УПРАВЛІНСЬКІ НАСЛІДКИ

Сучасна практика менеджменту в умовах інноваційного розвитку, інвестиційної активності та цифрової трансформації характеризується глибокими змінами у взаємодії між бізнесом і споживачем. Одним із ключових драйверів цих змін виступає штучний інтелект, який трансформує не лише маркетингові інструменти, а й саму логіку формування споживчої поведінки. У цифровій економіці ІІІ стає стратегічним ресурсом, що визначає ефективність інвестицій у маркетингові технології та рівень конкурентоспроможності компаній [1; 2].

Ще відносно недавно процес прийняття споживчих рішень мав лінійний характер: реклама формувала інтерес, а покупка здійснювалася в офлайн-середовищі. Сьогодні цей процес трансформувався у складну цифрову екосистему, де кожна взаємодія користувача з цифровими платформами фіксується, аналізується та використовується алгоритмами штучного інтелекту.

Ключовою інновацією сучасного маркетингу є перехід до моделі гіперперсоналізації. Завдяки використанню великих даних (Big Data) алгоритми ІІІ аналізують поведінкові патерни споживачів, історію пошуку, геолокацію та цифрову активність, формуючи індивідуалізовані пропозиції. Це призводить до виникнення феномену «передбачуваного попиту», коли потреба фактично формується ще до її усвідомлення споживачем [2].

У результаті змінюється сама структура споживчої поведінки: рішення стають швидшими, більш імпульсивними та значною мірою залежними від алгоритмічних рекомендацій, що підсилює роль цифрових платформ у процесі споживання.

Важливим напрямом цифрової трансформації є розвиток технологій обробки природної мови та голосових інтерфейсів. Чат-боти, віртуальні асистенти та голосові системи формують нову якість взаємодії між споживачем і брендом, забезпечуючи більш інтуїтивну та безперервну комунікацію.

Паралельно активно розвиваються технології візуального пошуку та доповненої реальності (AR), які скорочують шлях від виникнення потреби до здійснення покупки. Це змінює модель споживання, роблячи її більш миттєвою

та емоційно детермінованою. У результаті зростає значення інвестицій у цифрову інфраструктуру, AI-рішення та омніканальні маркетингові платформи [3].

У цифровій економіці змінюється природа довіри до брендів. Якщо раніше основою довіри були експертні оцінки та соціальні рекомендації, то сьогодні значна частина рішень формується під впливом алгоритмічних систем.

Автоматизовані чат-боти та AI-системи підтримки формують новий стандарт сервісу – миттєву доступність і безперервну взаємодію 24/7. Це підвищує вимоги споживачів до швидкості реагування бізнесу та ефективності цифрових процесів.

З точки зору менеджменту та інвестицій, впровадження ШІ стає стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності, оптимізації витрат та зростання рентабельності маркетингових інвестицій через автоматизацію аналітики та персоналізації.

Попри значні переваги, цифровізація маркетингу супроводжується системними ризиками. Одним із ключових є формування інформаційних «фільтраційних бульбашок», коли алгоритми обмежують інформаційне поле користувача, підсилюючи його попередні вподобання та знижуючи різноманітність вибору [2].

Також актуалізуються питання цифрової етики та захисту персональних даних. Зростання рівня персоналізації супроводжується підвищенням вимог до прозорості алгоритмів та відповідального використання даних, що формує нові регуляторні та управлінські виклики [1; 3].

Наукова новизна роботи полягає у поглибленні теоретико-прикладного аналізу впливу штучного інтелекту на трансформацію споживчої поведінки в умовах цифрової економіки, що формується під впливом інноваційного розвитку та зростання інвестицій у цифрові технології. Розширено трактування цифрового маркетингу як інструменту не лише комунікації, а й алгоритмічного формування споживчого вибору через механізми гіперперсоналізації та передбачуваного попиту. Доведено, що штучний інтелект виконує не лише аналітичну функцію, а й стає активним фактором впливу на прийняття споживчих рішень у реальному часі. Окремо актуалізовано взаємозв'язок між інвестиціями у AI-технології та ефективністю маркетингових стратегій підприємств, що дозволяє розглядати штучний інтелект як ключовий інструмент підвищення результативності цифрових інвестицій.

Список використаних джерел:

1. Statista. Digital marketing and artificial intelligence reports. URL: <https://www.statista.com> (дата звернення: 12.05.2026).
2. McKinsey & Company. The value of AI-powered personalization at scale. URL: <https://www.mckinsey.com> (дата звернення: 12.05.2026).
3. HubSpot. Data on changing consumer behavior and chatbot usage. URL: <https://blog.hubspot.com> (дата звернення: 12.05.2026).

Пономаренко В. М.

студентка Одеської державної академії будівництва та архітектури

Керівник: к.е.н., доцент Окландер І.М.

УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ У КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ

У сучасних умовах господарювання кадровий потенціал підприємства виступає одним із ключових факторів забезпечення його стратегічного розвитку та конкурентоспроможності. Зростаюча динаміка змін у зовнішньому середовищі, цифровізація економіки та посилення конкуренції обумовлюють необхідність ефективного управління людськими ресурсами як стратегічним активом організації.

Кадровий потенціал підприємства охоплює сукупність знань, навичок, компетенцій, досвіду та мотивації працівників, які визначають здатність організації досягати поставлених цілей. У контексті стратегічного розвитку управління кадровим потенціалом передбачає не лише забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами, але й створення умов для їх постійного розвитку, адаптації та ефективного використання.

Важливим аспектом є інтеграція кадрової політики з загальною стратегією підприємства. Так, стратегічні цілі організації мають узгоджуватися з можливостями персоналу, а управлінські рішення повинні враховувати рівень компетентності працівників, їхню готовність до змін та інновацій. Даний підхід дозволяє забезпечити узгодженість дій на всіх рівнях управління та підвищити ефективність реалізації стратегії.

Одним із ключових напрямів управління кадровим потенціалом є розвиток компетенцій персоналу, що виступає основою забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах динамічного та конкурентного середовища. У сучасних умовах особливого значення набувають не лише професійні знання, а й так звані надпрофесійні, зокрема цифрова грамотність, здатність до безперервного навчання, креативне мислення, комунікативні навички та адаптивність до змін. Саме ці компетенції визначають готовність працівників до ефективної роботи в умовах цифрової трансформації та впровадження інновацій.

Розвиток компетенцій персоналу передбачає створення цілісної системи управління знаннями, яка охоплює процеси навчання, обміну досвідом та накопичення інтелектуального капіталу. Підприємства активно впроваджують концепцію безперервного навчання, що передбачає постійне оновлення знань і навичок відповідно до змін у технологіях та ринковому середовищі. Це реалізується через корпоративні університети, онлайн-курси, внутрішні тренінгові програми та системи дистанційного навчання.

Важливу роль у розвитку персоналу відіграють сучасні інструменти, такі як тренінги, коучинг, наставництво (менторинг) та проєктне навчання. Крім того, ефективний розвиток компетенцій передбачає використання індивідуальних траєкторій навчання, що враховують потреби конкретного працівника та

стратегічні цілі підприємства. Це дозволяє підвищити результативність навчання та забезпечити цілеспрямований розвиток ключових компетенцій. Важливим є також застосування сучасних цифрових платформ для управління навчанням, які забезпечують доступ до освітніх ресурсів, моніторинг прогресу та оцінку результатів навчання.

Не менш важливим є питання мотивації персоналу, яка виступає ключовим чинником ефективного використання кадрового потенціалу. Сучасні системи мотивації включають як матеріальні, так і нематеріальні стимули, зокрема можливості кар'єрного зростання, участь у прийнятті рішень, розвиток корпоративної культури та створення сприятливого робочого середовища. Ефективна мотивація сприяє підвищенню продуктивності праці та залученості працівників до реалізації стратегічних цілей підприємства.

Управління кадровим потенціалом також передбачає системну оцінку ефективності діяльності персоналу, яка є важливою складовою стратегічного управління підприємством. Така оцінка дозволяє не лише визначити рівень продуктивності працівників, але й встановити відповідність їх компетенцій стратегічним цілям організації. Використання ключових показників ефективності (KPI), систем оцінювання результативності та аналізу компетенцій створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Застосування KPI дає змогу кількісно оцінити внесок кожного працівника або підрозділу у досягнення загальних результатів підприємства. Дані показники можуть включати продуктивність праці, якість виконання завдань, дотримання термінів, рівень витрат, а також інноваційну активність. Важливо, щоб система KPI була узгоджена зі стратегічними цілями організації та враховувала специфіку діяльності підприємства.

Особливу роль відіграє аналіз компетенцій, який передбачає оцінювання відповідності знань, умінь і навичок працівників вимогам посади та стратегічним завданням підприємства. Даний підхід дозволяє виявити розрив між наявними та необхідними компетенціями і визначити напрями подальшого розвитку персоналу.

На основі отриманих результатів оцінювання менеджмент може приймати обґрунтовані рішення щодо підвищення кваліфікації, переміщення кадрів, формування кадрового резерву, мотивації та стимулювання працівників. Крім того, ефективна система оцінювання сприяє підвищенню прозорості управління, розвитку корпоративної культури та підвищенню рівня залученості персоналу.

Управління кадровим потенціалом є невід'ємною складовою стратегічного розвитку підприємства. Ефективне використання людських ресурсів, їх розвиток і мотивація забезпечують досягнення стратегічних цілей, підвищення конкурентоспроможності та стійкий розвиток організації в умовах сучасної економіки.

Проценко К.Д.

студентка Київського національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана

Керівник: к.е.н., доц. Колос І.В.

ФОРМУВАННЯ ЕКОСИСТЕМИ ДОВІРИ В УМОВАХ INDUSTRY 5.0

Перехід від четвертої до п'ятої промислової революції (Industry 4.0 – Industry 5.0) вимагає пошуку, перегляду та зміни бізнес-моделі з фокусуванням на людиноцентричність й соціальну відповідальність [1]. Пріоритетного значення набуває формування екосистемної довіри, що дозволяє збалансувати технологічний контроль і свободу дій персоналу. Проблематика посилюється ризиком відсутності стратегічного лідерства, що може перетворити штучний інтелект (ШІ) на інструмент надмірного спостереження з пригніченням ініціативності й креативності персоналу бізнес-організації. Важливим є розуміння, що надмірний техно-контроль руйнує інноваційний потенціал бізнес-організації. Саме тому, формування середовища довіри стає критичним чинником виживання і розвитку бізнес-організації в конкурентному цифровому просторі шляхом встановлення балансу між технологічним контролем ШІ-систем і автономією роботи працівників.

За результатами інформаційного пошуку встановлено ключовий акцент Industry 5.0 на синергію ШІ з креативним потенціалом персоналу бізнес-організації і фокусуванням на ідеї повної автоматизації [2, 3], де технології / моделі / алгоритми ШІ і працівники взаємодіють на засадах прозорості, передбачуваності та спільної відповідальності [3]. В цьому контексті екосистемна довіра є підґрунтям для інтеграції ШІ в стратегічно важливих секторах економіки України, зокрема логістика, електронна комерція, фінанси.

В межах авторського дослідження сутність екосистеми довіри розглядається як формування психологічного й технологічного безпечного простору, де цифрова трансформація не витісняє працівника, а слугує платформою для професійного розвитку і свободи та самореалізації. Це дозволило виокремити особливості за контекстуальним підходом:

— сутність довіри полягає в сприйнятті й розумінні працівником алгоритмів і логіки рекомендацій [2];

— довіра ґрунтується на етиці й впевненості щодо підсилення вагомості аргументів і висновків використанням цифрових інструментів без тотальної заміни або постійного цифрового відстеження [1];

— екосистемна довіра дозволяє бізнес-організації бути резильентною, що забезпечується готовністю брати персональну відповідальність у критичних нетипових ситуаціях з мінімізацією використання ШІ [2, 3].

В межах авторського дослідження запропоновано екосистемну довіру розглядати за ієрархічною структурою з виокремленням таких рівнів:

1 рівень – Технологічний базис, де обґрунтовується алгоритмічна прозорість без прихованих алгоритмів оцінювання дій / результатів персоналу; закріплюється рівень конфіденційності й кібербезпеки через гарантування

захисту персональних даних і результатів інтелектуальної праці; визначається надійність і безперебійність роботи ІІІ-інструментарію;

2 рівень – Процесно-функціональний рівень, де формується довіра через когнітивне партнерство шляхом встановлення чіткого розмежування сфер відповідальності (ІІІ – за генеровані аналітичні результати, виконавці – за професійне судження й власні результати за виконання посадових обов’язків) і налагодження зворотного зв’язку;

3 рівень – Соціально-психологічний рівень сприйняття новітніх технологій персоналом бізнес-організації, де обґрунтовується професійна автономія і психологічна безпека (автоматизація процесів і операцій є розширенням професійних можливостей персоналу без передбачення подальшого звільнення й заміни ІІІ-інструментами);

4 рівень – Стратегічне лідерство, де визначається супідрядність всіх елементів екосистеми довіри. Варто наголосити, що пріоритетом є людиноцентрична візія з фокусуванням на добробут працівника і максимальне використання технічних засобів і моделей / алгоритмів ІІІ.

Так, стратегічне лідерство задає етичні обмеження для технологічного базису, що забезпечує прозорість для процесної взаємодії з подальшим створенням комфортних соціально-психологічних умов для виконання посадових / функціональних обов’язків. Позиціонування ІІІ в екосистемі довіри розглядається виключно як операційного помічника для виконання / вирішення стандартизованих типових часто повторюваних рутинних завдань. Як результат, вивільнення часу працівників, зокрема менеджерів, для виконання таких завдань: глибинне аналізування результатів ІІІ й аргументування альтернативних варіантів, обґрунтування / розроблення пропозицій з елементами інновацій, побудування клієнтських відносин на засадах партнерства.

Отже, довіра стає ключовим ресурсом, а формування екосистеми довіри забезпечує гармонізацію запровадження і використання новітніх технологій і людського потенціалу.

Список використаних джерел:

1. Малиновський Ю.В., Лесик В.Й., Битяк В.Ю., Шило І.В. Інноваційний розвиток підприємств в умовах Industry 4.0/ Industry 5.0. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 4 (13). С. 184-189. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-13-30>
2. Тур О.О., Кравець О.В. Вплив штучного інтелекту на прийняття управлінських рішень в менеджменті підприємства. 2025. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. № 84. С. 83-91. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-08>
3. Єнін М.Н., Кухта М.П., Головка О.М. Штучний інтелект і трансформація управлінських рішень: соціолого-правовий аналіз ролі керівника та структури влади. *Вісник НТУУ "КПІ" Політологія. Соціологія. Право*. 2025. № 3 (67). С. 30-37. [https://doi.org/10.20535/2706-5626.2025.3\(67\).343797](https://doi.org/10.20535/2706-5626.2025.3(67).343797)

Ратушна Р. Р.

студентка КПП ім. Ігоря Сікорського

Керівник: PhD, КПП ім. Ігоря Сікорського Солосіч О. С.

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ПРАЦІ ТА КАПІТАЛУ В МАЛОМУ ТА СЕРЕДНЬОМУ БІЗНЕСІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Малий та середній бізнес (далі – МСБ) складає основу забезпечення перспективного розвитку національної економічної системи виступаючи одним з ключових чинників генерації робочих місць, залучення інвестиційного розвитку та пришвидшення ділової активності економічних агентів.

Підприємницькі структури МСБ більш гнучкі до змін у ринковому середовищі, здатні швидше адаптуватися, проте, в умовах невизначеності, економічної нестабільності, інфляційних процесів, посилення конкуренції та низької прогнозованості перспективних ризиків, ефективне використання праці та капіталу набуває особливого значення. Оптимізація розподілу ресурсів, витрат і впровадження сучасних технологій стають основними чинниками утримання конкурентних позицій для підприємств МСБ.

За умов непередбачуваності особливого значення набуває ефективне використання основних факторів виробництва, таких як праця та капітал. Праця є ключовим ресурсом, від якого залежать продуктивність підприємства, якість виробленої продукції та рівень послуг. За інформацією Мінекономіки брак робочої сили станом на 2024 рік становив близько 30% [1]. У даному контексті напругу прослідковується каузальний характер взаємозв'язку, згаданого явища, із процесами активного виїзду закордон висококваліфікованого трудового ресурсу і низькими зарплатними очікуваннями. Водночас, окремою проблемою залишаються високі професійно-кваліфікаційні вимоги до потенційних кандидатів, що також формує відповідні бар'єри залучення персоналу.

Окреслені умови істотно ускладнюють процеси рекрутингу та загалом підтримки належного кадрового забезпечення підприємницьких структур МСБ, додатково актуалізуючи проблематику необхідності оптимізація структури та результативності внутрішніх бізнес-процесів господарюючих суб'єктів. Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна виокремити наступні напрямки поліпшення ефективності використання трудових ресурсів підприємницькими структурами МСБ: (1) процесна інтеграція технологій штучного інтелекту та цифрових систем обліку; (2) забезпечення безперервності професійного розвитку власних фахівців, формування індивідуалізованих траєкторій їх кар'єрного зростання; (3) формування справедливої системи мотивації, з прямою кореляцією до обсяг досягнутих цільових показників; (4) забезпечення горизонтальної ротації кадрового складу підприємства задля розширення потенційного спектру їх професійних навичок.

Принагідно зазначимо, що не менш важливим фактором для функціонування малого та середнього бізнесу є раціональне використання капіталу, включаючи відповідну матеріально-технічну базу, ступінь фінансової забезпеченості стабільного провадження операційної діяльності, техніко-

технологічний профіль підприємства тощо. Проте, розглядаючи підприємницьких суб'єктів МСБ, дана проблематика набуває особливого значення, в контексті обмеженості відповідних суб'єктів у обсягах можливого фінансового забезпечення та доступу до джерел залучення відповідних ресурсів. Таким чином, однією з структурних особливостей капіталу підприємницьких структур МСБ є обмежене залучення довгострокового позичкового капіталу та підтримка платоспроможності, перш за все, за рахунок власних коштів та короткострокових кредитів.

В умовах невизначеності капітал набуває функцій безпекового резерву, а ефективність його використання визначається не лише прибутком, а й швидкістю оборотності та мінімізацією ризиків. Виходячи з цього, варто виокремити особливості залучення фінансового ресурсу підприємницькими суб'єктами МСБ в умовах невизначеності: (1) ризик короткострокової заборгованості – необхідність дотримання принципів ефективного планування грошових запозичень та дотримання платіжної дисципліни з метою уникнення касових розривів; (2) залучення приватного капіталу – альтернативним способом забезпечення довгострокової платоспроможності є залучення приватного інвестиційного капіталу, що дозволяє краще адаптувати умови повернення коштів, та формувати можливості до розширення підприємницької структури та модернізації її техніко-технологічного потенціалу; (3) раціональність – забезпечення довгострокової фінансової стабільності МСБ вимагає від останніх здійснення перманентних процесів оптимізації бізнес-процесів для пошуку та мобілізації відповідних прибуткових резервів; (4) цифровізація – активна інтеграція цифрових інструментів контролю, обліку та управління дозволяє скоротити витратне навантаження, вивільняючи частину грошового ресурсу для довгострокового розвитку суб'єкта МСБ.

Ефективне використання капіталу та праці закладає основу для підтримки стабільності функціонування підприємств МСБ в надскладних умовах, таким чином, дані ресурси складають основу МСБ: капітал створює необхідні умови та інструменти для виробництва, а праця перетворює ресурси на готову продукцію та генерує додану вартість.

Отже, ефективність використання праці та капіталу є важливою передумовою стабільного функціонування МСБ в умовах невизначеності, адже підприємства, які здатні раціонально управляти ресурсами, впроваджувати інновації та швидко адаптуватися до змін, мають вищі шанси на збереження конкурентних позицій і довгостроковий розвиток.

Список використаних джерел:

1. Вакансій багато, роботи немає: чому багато українців не можуть працевлаштуватися. *Мінфін - все про фінанси: новини, курси валют, банки*. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2024/10/17/137149478/> (дата звернення: 17.04.2026).

Свердлюк Д.С.

здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні, університету управління та права ім. Леоніда Юзькова

ЦІНОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТА НАПРЯМИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ

Ціна – складова маркетингу, що безпосередньо генерує дохід; а товар, розподіл та просування формують витрати. Тим не менш, більшість підприємств встановлюють ціну «від собівартості» або коригують у відповідь на дії конкурентів, але рідко формують її стратегічно. Метою цієї статті є виявлення недоліків поширених підходів до формування цінової політики та опис напрямів її вдосконалення на основі сучасних методологічних розробок.

Маркетингова цінова політика – це мистецтво управління цінами й ціноутворенням, встановлювати ціни залежно від положення товару на ринку, щоб поставлені цілі були досягнуті [1, с. 111]. Це визначення ціни на товар з урахуванням витрат виробництва, цін конкурентів, величини попиту, транспортних витрат, надбавок і знижок, митних та інших зборів, витрат на рекламу й стимулювання збуту [2, с. 58].

Концепції ціноутворення можливо розділити на три групи: витратну, маржиналістську, неокласичного синтезу. Витратна концепція заснована на трудовій теорії вартості. Товари обмінюються на основі вартості, сформованої в процесі виробництва, а ціна виражає вартість через попит та пропозицію. Якщо попит дорівнює пропозиції, ціна відповідно дорівнює вартості, але якщо попит більший за пропозицію – ціна стає більшою, ніж вартість, і навпаки [3, с. 6].

Згідно з маржиналістською концепцією вартість товару визначається ефектом, який він здатен принести покупцеві. Існує три підходи формування попиту та виявлення цінності товару. Кардиналістський визначає цінність за рахунок підрахунку оцінок покупців та врахування їх вподобань. Ординалістський передбачає, що більшість товарів є компліментарними або товарами-субститутами, тому цінність потрібно розглядати від споживання набору взаємодоповнюючих товарів. Чим більший рівень корисності, тим краще. Третій підхід – «виявлення переваг» – передбачає, що покупці обирають альтернативні товари, виходячи з кількості грошей.

Неокласична концепція ціноутворення – проміжний варіант попередніх двох концепцій. Ціна, яку готовий сплатити споживач, визначається ступенем корисності товару, а ціна, яку згоден призначити продавець, не може бути нижчою витрат виробництва. В результаті ціна встановлюється на рівноважному рівні, тобто на рівні максимальної ціни, яку готовий сплатити покупець, та мінімальної ціни, за якою може продати продавець [3, с. 8].

Для того, щоб вдосконалити цінову політику на підприємстві варто дотримуватися саме маржиналістської концепції. Як зазначено вище, за цією концепцією підприємство відштовхується від того, скільки грошей споживач готовий заплатити за товар. В такий спосіб при відносно низьких витратах на виробництво підприємство має змогу отримати більше прибутку, ніж коли

встановлює ціну, орієнтуючись на собівартість. На практиці це реалізують шляхом вимірювання готовності платити за допомогою тестувань та кількісних методів, і на основі результатів встановлюють ціну в зоні максимальної готовності платити. Наприклад, iPhone вийшов на ринок у 2007 році та коштував 599 доларів США, однак після того, як споживачі сказали, що ціна є занадто високою, Apple знизила її на 200 доларів США та запропонувала компенсацію першим покупцям. Згодом компанія стала такою, що утримує преміальні ціни [5].

Варто враховувати ще й те, що різні групи споживачів по різному оцінюють однаковий продукт, і тому для одних покупців ціна буде занадто низькою (в цьому випадку підприємство втратить потенційний прибуток) або ж занадто високою (тут підприємство втратить потенційних покупців). Саме тому при ціноутворенні варто використовувати сегментацію. Варто встановлювати ціну за сегментами споживачів, каналами збуту, обсягами закупівлі. Можна використовувати програми лояльності, персоналізовані знижки, спеціальні пропозиції на основі даних з автоматизованих систем. Наприклад, Apple iPhone пропонує моделі різних цінових категорій (базові iPhone та Pro-версії), щоб охопити різні споживчі сегменти.

Ціна може змінюватися в залежності від зміни попиту, сезону, кількістю залишків, поведінки конкурентів, зовнішнього середовища. Той товар, на який в певний період та за певних умов ціна була вищою, можуть не купувати при зміні цього середовища. Тоді ціну доцільно знизити. Для кращого відслідковування та полегшення перерахування цін варто впровадити динамічне ціноутворення на основі аналітики даних. Можна встановити сезонні цінові графіки, цінові вікна в залежності від завантаженості виробництва, встановлювати ціну відповідно до термінів поставки.

Отже, результативність цінової політики залежить від обраного методу ціноутворення, якості аналітичної бази та здатності реалізовувати цінову політику. Разом з тим, задля вдосконалення цінової політики на підприємстві варто перейти до ціннісно-орієнтованого ціноутворення, впровадити сегментацію та динамічну систему коригування ціни.

Список використаних джерел:

1. Дугіна С.І. Маркетингова цінова політика: Навч. посібник. КНЕУ, 2005. 393 с.
2. Мельник Л.Г., Старченко Л.В., Карінцева О.І. Маркетингова цінова політика: Навчальний посібник. Суми, 2007. С. 58.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fl709ec1-2734-4312-bb80-fce3d842591d/content>
3. Окландер М. А., Чукурна О. П. Маркетингова цінова політика. Навч. посіб. Центр учбової літератури, 2012. С. 6-8. URL:
<http://library.megu.edu.ua:8180/jspui/bitstream/123456789/5753/1/2012-%d0%9c%d0%90%d0%a0%d0%9a%d0%95%d0%a2%d0%98%d0%9d%d0%93%d0%9e%d0%92%d0%90%20%d0%a6%d0%9f.pdf>

4. Liozu S. M., Hinterhuber A. Pricing orientation, pricing capabilities, and firm performance. Management Decision. 2013. Vol. 51, No. 3. P. 594–614.

5. Value-based pricing strategy – definition and examples. Dealavo. URL: <https://dealavo.com/en/value-based-pricing-strategy-definition-and-examples/>

Селіна Є. О.

студентка Харківського національного економічного університету
ім. Семе́на Кузне́ця

Керівник: доктор філософії з підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,
викладач Константиновський Л. Л.

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ НЕФІНАНСОВОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ LLC VITRO

Управління мотивацією персоналу традиційно розглядалося через економічні стимули, однак уже в класичних підходах було підкреслено важливість і нефінансових елементів. Зокрема, теорія двох факторів Ф. Герцберга виокремлює чинники мотивацій (досягнення, визнання, самореалізація, розвиток) як основні драйвери задоволення від роботи [1]. Подібно, теорія ієрархії потреб А. Маслоу вказує, що після задоволення базових фізіологічних та безпекових потреб люди прагнуть реалізувати вищі потреби в приналежності, самоповазі та самоактуалізації [2]. Згідно з сучасними дослідженнями (теорія самодетермінації), створення умов, що задовольняють потреби автономії, компетентності та соціальної належності, істотно підвищує внутрішню мотивацію та прихильність працівників до організації [3].

Нефінансова мотивація персоналу розглядається як інтегрована система організаційних, соціально-психологічних та управлінських впливів, спрямованих на задоволення вищих потреб працівників. Вона включає різні функціональні групи інструментів, що поєднуються в єдиний комплекс із синергетичним ефектом. Категоризацію сучасних інструментів нефінансової мотивації наведено у таблиці 1.

Таблиця 1. Класифікація сучасних інструментів нефінансової мотивації
персоналу

Група інструментів	Характеристика	Приклади
Організаційні	Спрямовані на оптимізацію умов праці та гнучкість зайнятості	Гнучкий графік, дистанційна робота, комфортні умови
Соціально-психологічні	Формують позитивний клімат і корпоративну культуру	Визнання, командна робота, зворотний зв'язок
Професійні	Забезпечують розвиток компетенцій і кар'єрне зростання	Навчання, наставництво, тренінги
Статусні	Підвищують соціальний статус і самореалізацію	Підвищення, участь у рішеннях, розширення повноважень
Інноваційні	Базуються на цифрових технологіях	HR-аналітика, гейміфікація, онлайн-платформи

Поєднання цих методів забезпечує синергетичний ефект: висока інтегрованість системи нефінансової мотивації призводить до зростання залученості та продуктивності праці. Так, за даними аналітики Gallup, в найуспішніших командах щирі та зацікавлені працівники забезпечують на 18–23% вищу продуктивність і понад 20% підвищення прибутковості підприємства. Високий рівень залученості співвідноситься також із покращенням благополуччя персоналу на 70%, що демонструє тісний зв'язок мотиваційної політики з емоційним станом працівників [4].

У контексті трансформації нефінансової мотивації LLC Vitro (підприємства скляного холдингу Vitro, що має виробничі потужності в с. Коморники, Польща) особливу увагу доцільно приділити внутрішній комунікації та командній взаємодії [5]. Ефективна внутрішня комунікація забезпечує розуміння працівниками цілей компанії та їхньої ролі в загальному процесі, сприяє формуванню довіри й згуртованості колективу. Збалансована політика комунікації передбачає зменшення суто інформаційного навантаження і збільшення можливостей для живого спілкування. У зв'язку з цим у LLC Vitro доцільно регулярно проводити корпоративні заходи та позаурочні активності (тімблдинги, виїзні тренінги або спортивні змагання).

Нарівні з командною взаємодією в системі нефінансової мотивації важливим є підкріплення психологічного комфорту працівників. Заохочення та публічне визнання досягнень кожного співробітника є одним із найдієвіших методів посилення залученості. Урахування індивідуальних потреб у визнанні (прикладом є персоналізовані компліменти або символічні нагороди) дозволяє створити ефективний стимул, що знижує ризик плинності кадрів.

Отже, нефінансова система мотивації персоналу охоплює низку взаємопов'язаних компонентів, комплексне застосування яких дає змогу сформувати сприятливий соціально-психологічний клімат на підприємстві та спрямувати внутрішню зацікавленість працівників на досягнення цілей компанії. На прикладі кейсу трансформації мотиваційної системи LLC Vitro було розглянуто вдосконалення внутрішньої комунікації, планування спільних корпоративних заходів і органічного тимблдингу, а також забезпечення психологічної підтримки персоналу, зокрема через консультації зі стрес-менеджменту та професійні коучингові сесії.

Список використаних джерел:

1. Дуброва Н. Двофакторна теорія мотивації Герцберга: критичний погляд та практичне застосування. Економіка та суспільство. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-102>.
2. Maslow A. H. A theory of human motivation. Psychological review. 1943. No. 50. P. 370–396. URL: <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>.
3. Handbook of self-determination research / ed. by D. E. L., R. R. M. Rochester, NY : University of Rochester Press, 2002. 470 p. URL: <https://archive.org/details/handbookofselfde0000unse/page/n9/mode/2up>.

4. The relationship between engagement at work and organizational outcomes / J. K. Harter et al. Gallup, Inc., 2024. 41 p. URL: https://www.gallup.com/workplace/321725/gallup-q12-meta-analysis-report.aspx?utm_source=chatgpt.com.

5. Vitro – makers of a bright future. Vitro. URL: <https://vitro.com/en/>.

Сеньків Р.Я.

студент Державного біотехнологічного університету

Керівник: к.е.н., доц. Грідін О.В.

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В HR-МЕНЕДЖМЕНТІ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Сучасний розвиток системи охорони здоров'я України характеризується суттєвими і вельми динамічними трансформаційними процесами, зумовленими як наслідками реформування галузі, так і впливом зовнішніх кризових чинників, насамперед воєнного стану. У цих умовах особливого значення набуває ефективне управління людськими ресурсами, центральне місце в якому займає система мотивації персоналу [4].

Медичні працівники є найголовнішим ресурсом функціонування закладів охорони здоров'я, і від рівня їх професійної компетентності, залученості та задоволеності працею залежить якість надання медичних послуг [5]. Водночас існуюча система мотивації в багатьох установах не забезпечує належного рівня стимулювання, що обумовлює необхідність її удосконалення [3].

Система мотивації персоналу в закладах охорони здоров'я є сукупністю взаємопов'язаних інструментів і механізмів, спрямованих на стимулювання ефективної трудової діяльності працівників. Вона включає як матеріальні, так і нематеріальні елементи, що формують загальний мотиваційний профіль працівника. Однією з ключових проблем є недостатній рівень матеріального стимулювання. Незважаючи на впровадження реформ у системі фінансування галузі, заробітна плата медичних працівників часто не відповідає рівню відповідальності та складності виконуваної ними роботи, знижуючи їх мотивацію до продуктивної праці та сприяє трудовій міграції. Важливою проблемою є також дисбаланс між матеріальними і нематеріальними складовими мотивації. У багатьох закладах недостатньо розвинені такі інструменти, як визнання досягнень, можливості професійного розвитку, формування позитивного психологічного клімату. Водночас саме ці аспекти відіграють ключову роль у забезпеченні довгострокової залученості персоналу. Вельми суттєвим викликом є високий рівень емоційного вигорання медичних працівників, що обумовлений специфікою їх професійної діяльності. Ситуація значно ускладнилася в умовах воєнного стану, коли істотно зросло навантаження на персонал, підвищилися ризики для життя і здоров'я, посилювався психологічний тиск. Воєнний стан також вплинув на структуру мотиваційних чинників. З

одного боку, підвищилася роль нематеріальних стимулів, таких як суспільне визнання, відчуття професійної місії та значущості. З іншого боку, зросла потреба у додаткових матеріальних гарантіях, соціальному захисті та підтримці персоналу [3-5].

У цьому контексті особливої актуальності набуває впровадження сучасних підходів до HR-менеджменту, орієнтованих на комплексне управління мотивацією. До перспективних напрямів удосконалення системи мотивації можна віднести наступні [1-3]:

- впровадження результативно-орієнтованих систем оплати праці на основі KPI;
- розвиток програм професійного навчання та безперервного розвитку;
- формування ефективної системи нематеріальної мотивації (визнання, кар'єрне зростання, участь у прийнятті управлінських рішень тощо);
- запровадження програм психологічної підтримки персоналу;
- використання цифрових HR-технологій для моніторингу рівня задоволеності та залученості працівників тощо.

Важливим напрямом є також інтеграція мотиваційної політики в загальну HR-стратегію закладу охорони здоров'я, що дозволить забезпечити системність і узгодженість управлінських рішень.

Отже, система мотивації персоналу в закладах охорони здоров'я перебуває під впливом низки вельми суттєвих чинників, серед яких ключовими є економічні обмеження, специфіка професійної діяльності та зовнішні кризові умови. При цьому, перспективи формування ефективної системи мотивації в сучасних реаліях пов'язані із впровадженням комплексного підходу до HR-менеджменту, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, орієнтується на розвиток персоналу та враховує сучасні виклики функціонування галузі.

Список використаних джерел:

1. Грідін О.В. Актуальні аспекти створення ефективної системи управління мотивацією персоналу підприємства. «Science and Global Studies»: Abstracts of scientific papers of V International Scientific Conference (Prague, Czech Republic, December 30, 2020). Financial And Economic Scientific Union, 2020. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16122698825534.pdf>
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>
3. Громцев К.М. Методи і організаційні складові підвищення рівня мотивації персоналу медичного закладу в умовах невизначеності. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2024. № 4(74). С. 20-28. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.04.2024.3>
4. Ровенська В.В., Саржевська Є.О. Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3(57). С. 162-168. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-3\(57\)-162-168](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-3(57)-162-168)

5. Труніна І.М., Сербін Р.А., Андрієнко М.С. Особливості управління персоналом у медичній галузі. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2021. Вип. 43. С. 51-56. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-43-8>

Сичова М.В.

студентка Дніпровського національного університету ім. Олеса Гончара
Керівник: к.е.н., доц. Скрипник Н.Є.

ТРАНСФОРМАЦІЯ АРХІТЕКТУРИ СВІТОВОГО РИНКУ В УМОВАХ ДОМІНУВАННЯ ГЛОБАЛЬНИХ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ

Світове господарство остаточно перейшло до фази «платформного капіталізму», де цифрові платформи (GAFAM, BATX та нові децентралізовані екосистеми) перестали бути просто посередниками, перетворившись на повноцінних архітекторів ринкового простору. Трансформація архітектури світового ринку під впливом платформних структур характеризується зміною традиційних лінійних ланцюгів доданої вартості на багатосторонні мережеві екосистеми.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що глобальні цифрові платформи фактично приватизують ринкову інфраструктуру, встановлюючи власні правила доступу, конкуренції та ціноутворення. Це створює нові виклики для економічного суверенітету держав, потребує переосмислення антимонопольної політики та пошуку нових стратегій адаптації для національних підприємств, які змушені інтегруватися в ці глобальні структури для збереження конкурентоспроможності.

Фундаментальні засади платформної економіки розроблені у працях Дж. Паркера, М. Ван Альстайна та С. Чаударі, які описали мережеві ефекти та зміну бізнес-моделей від «трубопроводів» до «платформ». Політико-економічні аспекти домінування Big Tech досліджені Н. Срничеком (концепція платформного капіталізму) та Ш. Зубофф (капіталізм нагляд). Серед вітчизняних науковців вагомий внесок у вивчення цифрової трансформації світових ринків зробили В. Геєць, А. Філіпенко, О. Шнирков та Д. Лук'яненко, зокрема, акцентується увага на інституційних пастках цифровізації та асиметрії ринкової влади. Проте, з огляду на стрімке впровадження генеративного ШІ та посилення регуляторного тиску з боку ЄС (Digital Markets Act) у 2024–2026 рр., архітектурні зміни світового ринку потребують додаткового аналізу через призму «екосистемного домінування».

Можна констатувати перехід від лінійної до мережевої архітектури ринку. Класична архітектура світового ринку базувалася на послідовному русі товарів та капіталу. Глобальні цифрові платформи змінили цю парадигму, впровадивши екосистемний підхід. Тепер ринок структурується навколо «ядра» (платформи), яке акумулює дані та забезпечує взаємодію між тисячами комплементарних гравців (постачальників, розробників, споживачів). Цінність платформи зростає

експоненційно зі збільшенням кількості учасників, згідно закону Меткалфа. Це призводить до моделі «переможець отримує майже все», що радикально змінює конкурентний ландшафт. Архітектура ринку тепер базується на алгоритмічному управлінні попитом. Платформи володіють інформаційною перевагою, яка дозволяє їм випереджати традиційних ринкових агентів у прогнозуванні трендів. Домінування глобальних платформ призвело до формування «приватних ринків», де правила встановлюються не державою чи міжнародним правом, а алгоритмами та користувацькими угодами [1].

Платформи контролюють доступ до споживача, для малих та середніх підприємств (МСП) вихід на світовий ринок без інтеграції в Amazon, Alibaba чи Google стає практично неможливим. Платформи поглинають суміжні галузі (фінанси, логістику, охорону здоров'я), створюючи закриті контури споживання, що обмежує мобільність капіталу між екосистемами[2].

Трансформація архітектури поглибилася через дифузію генеративного штучного інтелекту, на зміну пошуковим запитам приходять AI-помічники, які самостійно обирають товари та послуги для користувача на основі предиктивної аналітики. Це зміщує акцент з «брендингу» на «оптимізацію для алгоритмів». Ринкова пропозиція стає індивідуальною для кожного учасника в режимі реального часу, що фактично ліквідує поняття «єдиної ринкової ціни» та посилює цінову дискримінацію [3]. Домінування платформ викликало потужну реакцію з боку регуляторів. Впровадження в ЄС Digital Markets Act (DMA) та Digital Services Act (DSA) спрямоване на обмеження монопольної влади «гейткіперів». Це призводить до виникнення нової архітектурної риси - регуляторної фрагментації. Світовий ринок починає ділитися на цифрові блоки західний, китайський, блок країн, що розвиваються, вони мають різні стандарти сумісності даних та конфіденційності [4].

Трансформація архітектури світового ринку в умовах домінування глобальних цифрових платформ дозволяє зробити такі висновки. Відбувається перехід від конкуренції продуктів до конкуренції екосистем, ринкова влада тепер визначається не володінням фізичними активами, а контролем над точками доступу до даних та алгоритмами їх обробки. Для України та інших країн із перехідною економікою ризик полягає у потраплянні в «технологічну залежність» від глобальних платформ. Необхідно розвивати національні цифрові рішення та активно долучатися до формування міжнародних стандартів регулювання Big Tech. Майбутня архітектура ринку буде визначатися балансом між централізацією великих платформ та розвитком децентралізованих протоколів (Web 3.0), які обіцяють повернути контроль над даними користувачам, створюючи більш демократичне, але технологічно складне ринкове середовище.

Список використаних джерел:

1. Срничек Н. Платформний капіталізм : пер. з англ. Київ : Ніка-Центр, 2022. 160 с.

2. Digital Markets Act (DMA): EU framework for fair and open digital markets. European Commission. 2024. URL: <https://ec.europa.eu>.

3. Global Digital Report 2026: Ecosystem dominance and market shifts. We Are Social & Meltwater. 2026. URL: <https://wearesocial.com>.

4. Parker G., Van Alstyne M., Choudary S. Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy. Revised Edition. W.W. Norton & Company, 2025. 384 p.

Сівець Д.Є.

студентка Львівського національного університету ім. Івана Франка

Керівник: к. е. н., доц. Вдовин М.Л.

МЕТОДИ УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКІВ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩ

У сучасній структурі глобальної економіки, де швидкість цифрових трансформацій поєднується з екстремальною нестабільністю, зумовленою воєнним станом, функціонування господарських систем нерозривно пов'язане з ризиком і невизначеністю. Для українського бізнесу ці ризики набувають особливої гостроти через безпосередній вплив воєнних дій, зокрема обстрілів, руйнування інфраструктури та порушення логістичних ланцюгів. У таких умовах здатність аналітичного апарату не лише фіксувати збитки, а й превентивно виявляти загрози та перетворювати невизначеність у систему формалізованих математичних оцінок стає стратегічною передумовою виживання та розвитку. Статистичний аналіз у цьому контексті виступає не лише інструментом діагностики, а й основою для формування раціональних напрямів розвитку, що забезпечують збереження економічної стійкості в умовах високої турбулентності.

Науковий підхід до розуміння природи ризику вимагає чіткого розмежування базових категорій. Невизначеність інтерпретується як стан дефіциту інформації щодо майбутніх умов функціонування ринку, тоді як ризик є кількісно вимірюваною характеристикою процесу прийняття рішень, у межах якого можливі результати мають імовірнісну природу. У системі стратегічного менеджменту ризик доцільно трактувати як об'єктивну ймовірність відхилення від запланованих показників, що обумовлює необхідність впровадження адаптивних моделей управління. За таких умов управління ризиками має розглядатися як безперервний процес, інтегрований у всі рівні корпоративного управління.

Проблематиці ухвалення управлінських рішень в умовах ризику присвячено низку наукових праць. Зокрема, у дослідженні [1] здійснено комплексне оцінювання економічних ризиків із використанням методів багатовимірної класифікації, а у роботі [4] систематизовано моделі та методи оцінювання ризиків у різних функціональних сферах бізнесу. Питання інвестиційних ризиків та інвестиційних процесів в Україні у розрізі видів економічної діяльності ґрунтовно розглянуто у праці [2], тоді як застосування

методу головних компонент як інструменту економіко-математичного моделювання фінансової стійкості підприємств представлено у дослідженні [3].

Для обґрунтування оптимальних управлінських рішень доцільним є використання комплексу економіко-математичних методів, серед яких ключову роль відіграє метод "дерева рішень". Його застосування дозволяє структурувати альтернативи розвитку подій та формалізувати процес вибору через розрахунок очікуваних вигадів. Це створює підґрунтя для оцінювання не лише короткострокових ефектів, а й довгострокових наслідків прийнятих рішень, що є критично важливим для інвестиційних проєктів із високим рівнем капіталомісткості. Крім того, метод забезпечує можливість урахування часової вартості грошей і стохастичного характеру майбутніх грошових потоків.

Теоретико-ігровий підхід дає змогу інтерпретувати взаємодію підприємства з бізнес-середовищем як "гру з природою". У межах такого підходу вибір стратегії здійснюється на основі низки критеріїв прийняття рішень в умовах невизначеності, що відображають ступінь схильності особи, яка приймає рішення, до ризику. Зокрема, критерій Вальда орієнтується на максимізацію гарантованого результату за найгірших умов, критерій Лапласа — на середній вигад за припущення рівномірності сценаріїв, критерій Севіджа — на мінімізацію максимальних втрат від нереалізованих можливостей, а критерій Гурвіца — на компроміс між песимістичним та оптимістичним підходами. Застосування зазначених критеріїв дозволяє підвищити обґрунтованість стратегічного вибору в умовах неповної інформації.

Важливим доповненням до інструментарію аналізу є методи багатовимірної класифікації, які забезпечують сегментацію бізнес-середовища за рівнем ризику. Їх використання дозволяє підвищити точність ідентифікації потенційних загроз і сформувати ефективну систему пріоритезації управлінських рішень. Це, у свою чергу, сприяє оптимальному розподілу ресурсів підприємства між альтернативними напрямками розвитку.

Практична апробація запропонованого підходу на прикладі ТОВ "Нова пошта" підтвердила, що цифровізація виступає ключовим чинником формування антикрихкості бізнес-моделі. Результати побудови дерева рішень свідчать, що розвиток мережі автономних поштоматів забезпечує на 22,3 % вищий рівень чистої приведеної вартості (NPV) порівняно з традиційною моделлю розширення відділень. Їх технологічна перевага полягає у здатності функціонувати в умовах енергетичних обмежень, що суттєво знижує залежність від зовнішніх інфраструктурних факторів і підвищує стійкість бізнесу до кризових впливів.

Результати багатокритеріального аналізу трьох варіантів розвитку — стратегії "Військова стійкість та мережева автономність" (A_1) стратегії "Міжнародна експансія та диверсифікація ринків" (A_2) та стратегії "Цифрова мобільність та клієнтоорієнтовані сервіси" (A_3) — показали перевагу останньої. Зокрема, стратегія A_3 забезпечує максимальний гарантований прибуток (1,2 млрд грн) за критерієм Вальда та характеризується мінімальним рівнем потенційних втрат (300 млн грн) за критерієм Севіджа. Це свідчить про її високу адаптивність і стійкість до змін зовнішнього середовища. Отримані результати підтверджують, що впровадження цифрових рішень формує не лише операційну

ефективність, а й нову якість споживчої цінності через безперервність і доступність сервісів.

Таким чином, ефективність стратегічного управління в умовах невизначеності визначається якістю аналітичного забезпечення. Використання сучасних методів статистичного аналізу та цифрових технологій дозволяє мінімізувати рівень суб'єктивізму у процесі прийняття рішень і підвищити обґрунтованість вибору напрямів розвитку підприємства. Інтеграція інноваційних підходів до управління ризиками є ключовою передумовою забезпечення довгострокової стійкості бізнесу в умовах воєнних та економічних викликів.

Список використаних джерел:

1. Вдовин М. Л., Дідик М. О. Оцінювання економічного ризику регіону за допомогою методів багатовимірної класифікації // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2017. Вип. 24 (2). С. 148 –151.
2. Вдовин М.Л., Зомчак Л.М., Кампо Ю.В. Інвестиційні ризики та інвестиційні процеси в Україні у розрізі видів економічної діяльності. Причорноморські економічні студії. 2022. Вип. 76. С. 72–78. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.76-9>
3. Зомчак Л.М., Нич О.В. Економіко-математичне моделювання фінансової стійкості підприємств методом головних компонент. Економіка і суспільство. 2017. № 8. С. 850 –853.
4. Моделі та методи оцінювання економічних ризиків у різних функціональних сферах бізнесу : монографія / М. Л. Вдовин, Л. Г. Данилюк, Л. І. Лелик та ін. Львів : ННБК "АТБ", 2015. 248 с.

Скульбуденко О.І.

студент Державного торговельно-економічного університету

Керівник: к.е.н., доц. Семенова Д.О.

ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСОВОГО МОНІТОРИНГУ НЕОБАНКІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Сучасна система фінансового моніторингу традиційно асоціюється з діяльністю банків як суб'єктів первинного фінансового контролю. Водночас у структурі державного регулювання самі банківські установи виступають об'єктами постійного нагляду з боку регулятора. Ключову роль у цьому процесі відіграє Національний банк України, який здійснює не лише ліцензування, а й безперервний пруденційний нагляд та контроль за дотриманням вимог фінансового моніторингу у банківському секторі. В умовах цифровізації фінансових послуг особливої уваги набувають нові форми банків, зокрема необанки, що зумовлює трансформацію підходів до фінансового моніторингу.

Протягом останніх десяти років розвиток необанків є одним із найвиразніших проявів цифрової трансформації фінансового сектору. Стрімка цифровізація державних функцій (зокрема інтеграція з «Дією»), комерційних сервісів та фінансових послуг зробила різницю між ними та традиційними банками майже непомітною для звичайного користувача. Проте з погляду регулятора – Національного банку України та Державної служби фінансового моніторингу України – їхня внутрішня робота має кардинальні відмінності, що вимагають принципово різних підходів до контролю.

Основна відмінність необанків полягає у їхній бізнес-моделі: вони орієнтовані майже виключно на сегмент фізичних осіб та мають надвисокий рівень диджиталізації. Ключовим об'єктом аналізу є скорингові моделі. Оскільки реєстрація у необанку відбувається за лічені хвилини, ризик помилки на старті зростає. Моделі мають у реальному часі оцінювати вік, соціальний статус, наявність у санкційних списках Ради національної безпеки і оборони України та міжнародних реєстрах. На основі цих даних клієнту присвоюється категорія ризику, яка автоматично визначає ліміти та доступні продукти.

Окрему увагу регулятор приділяє транзакційному скорингу, який спрямований на виявлення підозрілої фінансової поведінки клієнтів. Нездатність алгоритмів вчасно ідентифікувати та реагувати на такі аномалії свідчить про наявність системних вразливостей у системі управління ризиками банку. Різноманітність способів легалізації коштів, одержаних злочинним шляхом, об'єктивно обумовлює створення складного механізму фінансового моніторингу [1]. Через спрощену процедуру отримання карток необанки стали привабливішими для побудови мереж відмивання коштів. Найчастіше це пов'язано з P2P-переказами, що обслуговують «сірий» ринок криптовалют та онлайн-казино. Сучасний скоринг має реагувати на таку зміну профілю миттєво.

Специфікою українського ринку є функціонування необанків за моделлю White Label (зокрема, Izibank). У такому випадку виникає ризик аутсорсингу, оскільки окремі функції передаються сторонній структурі. Незважаючи на

позиціонування необанку як самостійного цифрового бренду, повна регуляторна відповідальність залишається за банком-власником ліцензії. У зв'язку з цим Національний банк України здійснює перевірку ефективності контролю з боку банку-ліцензіата за діяльністю цифрового проєкту, зокрема щодо наявності у комплаєнс-функції достатніх повноважень і технічних можливостей для оперативного втручання у разі порушення вимог законодавства.

Із розвитком цифрових технологій межа між необанками та традиційними банками поступово нівелюється, оскільки всі учасники ринку активно впроваджують цифрові інструменти. Небанки мають незначні грошові фонди та невелику клієнтську базу в порівнянні з банками, вони можуть створювати та надавати нові інноваційні послуги, які відповідають викликам цифрової економіки [2]. У таких умовах регулятор розширює застосування методів наглядових технологій орієнтованих на аналіз великих масивів даних.

У таких умовах регулятор розширює застосування методів SupTech (наглядових технологій), орієнтованих на аналіз великих масивів даних, алгоритмів та ІТ-інфраструктури фінансових установ. Регулятор ринку фінансових послуг – Національний банк України – у своїх ключових комплексах заходів робить акцент на захисті прав споживачів, оскільки відповідні дані прямо вказують на критичні проблеми у фінансовій сфері [3]. Це зумовлює трансформацію фінансового моніторингу від переважно документарних перевірок до комплексної оцінки цифрових процесів, зокрема надійності інформаційних систем і швидкості реагування алгоритмів на ризикові операції.

Ефективна система фінансового моніторингу є індикатором спроможності влади ідентифікувати, відстежувати та мінімізувати прояви корупції й тіньової економіки [4]. У контексті діджиталізації ефективність фінансового моніторингу дедалі більше визначається здатністю регулятора здійснювати безперервний технологічний нагляд, що виступає необхідною передумовою забезпечення стабільності фінансової системи.

Список використаних джерел:

1. Буряченко А.Є., Служенко А.Ю. Скорингова модель для оцінки ризиків фінансових злочинів. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-66>
2. Лобозинська С., Скоморович І., Владичин У. Діяльність необанків на ринку фінансових послуг в Україні та світі. *Фінансовий простір*. 2021. № 3(43). С. 7-21. DOI: [https://doi.org/10.18371/fp.3\(43\).2021.071821](https://doi.org/10.18371/fp.3(43).2021.071821)
3. Холявко Н., Колоток М., Островська Н. Regtech і suptech: переваги та напрями використання. *Науковий вісник Полісся*. 2021. № 1(22). С. 114–126. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2021-1\(22\)-114-126](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2021-1(22)-114-126)
4. Сочка К. Фінансовий моніторинг в Україні: організаційно-правові засади та завдання в контексті сучасних викликів. *Acta academiae beregsiensis. economics*. 2025. № 11. С. 442-457. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-11-442-457>

Степаненко Д.К.

магістрант ПЗ «Київський кооперативний інститут бізнесу і права»

Керівник: к.е.н., доц. Жовніренко О.В.

Стейкхолдер: Санівський В.В.

СЛАБКА ЛАНКА ЛАНЦЮГА ЕТАПІВ ПРОЦЕСУ МЕНЕДЖМЕНТУ – МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ЕТАП

Кожен процес управління починається з постановки завдань і повинен завершуватися їх виконанням. Сьогодні щодо постановки завдань дефіциту немає – проблем більше, ніж можливостей їх вирішити. Інша річ виконання поставлених завдань - можна назвати безліч законів, указів, постанов, тощо, не кажучи вже про положення, інструкції, правила, розпорядження керівників організацій та підприємств, які не виконуються. Отже, винні якісь проміжні етапи процесу управління, які буксують, тому що не пізнані. Щоб знайти слабе місце, необхідно перш за все знати етапи процесу управління: 1. Постановка завдання. 2. Пізнання предмета дослідження. 3. Методологічне рішення задачі. 4. Методичне рішення задачі. 5. Впровадження наукової методики в практику.

Далі назвемо суб'єкти виконання кожного етапу, щоб потім визначити винних у слабкому місці, яке не виконується: Перший етап: постановка завдання. Його суб'єкти - органи управління, керівники підприємств та організацій. Це етап «Що робити». Другий етап: пізнання об'єкта дослідження. Його суб'єкти – вчені наукових організацій, підпорядкованих постановникам завдань. Це етап «Що належить перетворити». Третій етап: методологічне рішення задачі. Його суб'єкти — ті ж самі вчені, але здатні до більш складної методологічної праці. Це етап «Як робити». Четвертий етап: методологічне рішення задачі. Тут розробляється наукова методика. Це етап «Як працювати». П'ятий етап: впровадження наукових методик у практику. Його суб'єкти - сотні, тисячі, мільйони працівників-виконавців, для яких методики розроблені. Це етап «Безпосередня робота». Аналіз практики управління показує наступне. Рішення принципів завдань, поставлених законами, указами, постановами, доповнюється підзаконними актами, які завжди розробляються неухильно. Предмет нашої уваги інший - зазначені вище методики у всіх їх формах, що стосуються безпосередньо праці працівників організацій і підприємств, у тому числі ВНЗ. Це найнижчий рівень управління, але водночас найвирішальніший для реальних результатів будь-якої діяльності.

Багато необхідних методичних документів у вищій школі:

1. Взагалі не розроблені. Так було поставлено завдання і проведено низку конференцій про якість освіти, але досі немає наукових методик оцінки праці викладачів, науковців, студентів, керівників ВНЗ і самих ВНЗ. Причина? Не узагальнені розумні пропозиції, не розроблені методологічні основи.

2. Застосовуються, але є ненауковими, тобто малоефективними або навіть шкідливими, тому що не спираються на методологічні обґрунтування. Наприклад, оцінка праці вчених за кількістю робіт та їх обсягом у друкованих

аркушах; оцінка студентами якості лекцій викладачів без пояснення критеріїв якості.

Чому немає наукових методик, а є ненаукові рекомендації або використовується не найкращий досвід? Це тоді, коли завдання потрібно обов'язково виконати, наприклад, аспірантам писати автореферати дисертацій.

Причини цього, зокрема, такі: орган управління не доповнив свої обов'язкові вимоги розробкою наукових методик; раз так, то виконуючі організації створюють свої методичні рекомендації, які ненаукові, тому що у них немає кваліфікованих методологів і методистів; нерідко терміни обов'язкового вирішення нового завдання настільки короткі, що для звіту наспіх розробляються аби-які рекомендації та методики; ще гірше, коли методики взагалі відсутні, а в роботі використовують наявний сумнівний досвід; ще гірше, коли методики взагалі відсутні, а в роботі використовують наявний сумнівний досвід.

Ось вона слабка ланка ланцюга етапів процесу управління, через яку правильні завдання, поставлені на «вищому» рівні управління, не реалізуються ефективно на «нижчому» рівні.

Це третій етап - етап методологічного вирішення задач «як робити», від якого залежить розробка наукових методик. Його і треба зміцнювати. Звичайно, не лише в сфері управління вищою школою, а й у всіх інших сферах управління українським господарством. Власне кажучи, існує слабка наукова методологічна обґрунтованість багатьох діючих і розроблюваних методик, саме наукова, тому що це справа наукових організацій і вчених. Тому необхідне вдосконалення третього етапу процесу управлінської діяльності. Мало ставити правильні завдання «що робити», слід доповнювати їх науковими розробками «як робити» [1].

Для цього кожен нормативно-правовий акт повинен: до його прийняття мати попереднє методологічне обґрунтування; після його розробки доповнюватися науковими методиками для їхніх виконавців; після введення методик у дію вони повинні піддаватися контролю. Наприклад, ректор поставив завдання розробити Програму інноваційного розвитку ВНЗ. Насамперед слід виконати методологічне дослідження, оскільки завдання вирішується вперше. Після складання Програми важливо розробити методики, які необхідні для виконання Програми. Нарешті перевіряти реальне впровадження наукових методик у практику роботи їх виконавців, зокрема вести відповідний моніторинг.

Наша постановка питання є досить серйозною, тому що вона стосується й завдання переходу на інноваційний шлях розвитку всієї країни, зокрема вищої освіти, нещодавно поставленого, але не вирішеного.

Список використаних джерел:

1. Сафонова В.Є., Ложачевська О.М., Гнатенко І.А., Навроцька Т.А. Управління інноваційною економікою: стратегічні підходи до бізнес-процесів, кадрового менеджменту та конкурентоспроможності. Агросвіт. - 2021. - № 15, С. 14-19.

Ступницька С.П.

студентка Національного університету водного господарства та природокористування

Керівник: к.е.н., доц. Юрчик Г.М.

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ (HR TECH)

Час, в якому зараз живе людство, можна визначити як «цифрову еру». Відтак, впровадження цифрових технологій у діяльність бізнесу є вимогою часу. Цифрова аналітика даних, хмарні технології, ШІ стали рушійною силою для розвитку бізнесу.

Цифрові інструменти в управлінні — це сучасні технологічні платформи, програми та системи (ERP, CRM, Task managers), що автоматизують бізнес-процеси, покращують комунікацію, забезпечують аналіз даних та підвищують ефективність прийняття рішень [1].

Human Resources Technology (HR Tech) — це екосистема програмного забезпечення та цифрових рішень для автоматизації та оптимізації управління персоналом протягом усього життєвого циклу працівника: від залучення та найму до виходу з компанії. HR Tech дозволяють автоматизувати рутинні та монотонні процеси, покращити комунікацію та швидкість / обґрунтованість управлінських рішень [2]. До основних HR Tech належать системи рекрутингу, таск-менеджери, обліку, месенджери, платформи навчання та системи аналізу ефективності (табл. 1).

Таблиця 1. Характеристика основних складових та інструментів HR Tech

Складова HR Tech	Інструменти
Системи рекрутингу (Applicant Tracking Systems)	
ATS перетворюють хаотичний пошук кандидатів на чіткий конвеєр та дозволяють автоматизувати: ➤ <i>публікацію вакансій</i> - розміщення оголошення на десятках джоб-порталів (LinkedIn, Work.ua, Robota.ua) в один клік; ➤ <i>парсинг резюме</i> - автоматичне витягування контактів, навичок та досвіду з файлів різних форматів; ➤ <i>скрінінг кандидатів</i> - відсіювання тих, хто не відповідає критичним вимогам (наприклад, знання мови або наявність сертифікату); ➤ <i>комунікацію</i> - автоматичні листи-підтвердження, відмови або запрошення на співбесіду через шаблони; ➤ <i>базу талантів</i> - зберігання історії спілкування з кандидатами, навіть якщо вони не підійшли зараз, але можуть бути корисними в майбутньому.	Hurma System PeopleForce PersiaHR Lever Greenhouse Workable
Таск-менеджмент в HR (Task management in HR)	
Виконують роль критичного сполучного елемента, перетворюють стратегічні HR-цілі на конкретні кроки, які можна відстежити. Сфери застосування таск-менеджерів в HR: ➤ <i>адаптація (onboarding)</i> - створення чек-листів для нового співробітника (підписання договору, отримання техніки, проходження інструктажу). Це допомагає «новачкові» не загубитися, а HR-менеджеру – бачити прогрес. ➤ <i>offboarding</i> - чіткий перелік кроків при звільненні (передача справ, анулювання доступів, вихідне інтерв'ю); ➤ <i>оцінка персоналу (performance review)</i> - постановка цілей на квартал/рік та контроль їх виконання;	Asana Trello Monday.com Notion

➤ брендинг роботодавця - планування контент-плану для соцмереж, підготовка «івентів» та внутрішніх розсилок.	
Системи обліку в HR (Human Resources Information System)	
«Цифрове серце» компанії, де зберігаються всі дані про працівників (відображено «життя» співробітника всередині компанії). Обліковується: ➤ цифрове досьє - контактні дані, документи, історія посад, зміни зарплати; ➤ time-off management - автоматичний розрахунок відпусток, лікарняних та відгулів (працівник бачить залишок днів у кабінеті, а менеджер погоджує запит одним «кліком»); ➤ ієрархічна структура компанії - візуальне «дерево» підпорядкованості; ➤ синхронізація з Payroll - дані про відпрацьовані години або премії автоматично передаються для нарахування зарплати.	PeopleForce Hurma Smarty BambooHR Workday HiBob
Корпоративні месенджери в HR (Corporate messengers in HR)	
У системі HR Tech корпоративні месенджери - це не просто «чати», а єдине вікно (Digital Workspace), де працівник проводить 80% робочого часу. Роль корпоративних месенджерів в HR: ➤ центр автоматизації (Integration Hub) - замість того, щоб змушувати працівника заходити в окремі складні системи, HR-процеси «приходять» до нього в месенджер (запити на відпустку/лікарняний; схвалення витрат); ➤ управління залученістю та культурою - дозволяють підтримувати зв'язок у віддалених та гібридних командах (пульс-опитування, автоматичне створення пар для випадкових розмов через ботів); ➤ онбординг (адаптація) - месенджери допомагають не перевантажити новачка інформацією.	PeopleForce Slack BambooHR Teams
Платформи для навчання та розвитку персоналу (Learning Management System)	
Дозволяють компанії будувати індивідуальні траєкторії розвитку для кожного працівника та дозволяють: ➤ автоматизація онбордингу – «новачок» автоматично отримує доступ до курсу «Вступ до компанії» та «Техніка безпеки» без участі HR; ➤ економити на навчанні (дешевше довчити свого працівника новій технології, ніж шукати нового на ринку); ➤ гейміфікація - нарахування балів, значків (badges) та місця в рейтингу підвищують мотивацію проходити корпоративні тренінги; ➤ аналітика компетенцій - візуалізація реальної «карти знань» компанії; ➤ адаптивне навчання (якщо працівник швидко проходить тести, система пропускає базові модулі та переходить до складніших).	Coursera for Business LinkedIn Learning Collaborative Learning (360Learning) SoftServe Academy
Системи аналізу ефективності в HR (Performance Management Systems)	
Дозволяють змістити фокус з «контролю» на «розвиток», дозволяють відстежувати прогрес результатів у реальному часі на основі: ➤ KPI (Key Performance Indicators) - класичний облік кількісних показників (продажі, кількість закритих заявок); ➤ OKR (Objectives and Key Results) - система амбітних цілей, допомагають «каскадувати» ціль компанії на кожного працівника; ➤ 360-degree Feedback - анонімне оцінювання працівника колегами, підлеглими та керівником та ін.	Lattice Culture Amp 15Five Profit.co

Джерело: узагальнено автором.

Таким чином, очевидно, що HR Tech сьогодні вийшла за межі простої «автоматизації паперів», а стала стратегічним активом, який безпосередньо впливає на прибутковість бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Обелець Т. Цифрові інструменти у роботі фахівців із управління людськими ресурсами. Матеріали III Міжнародної науково-практичної

конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». 2022.
URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/271919>

2. Саркісян Н. Особливості цифрової трансформації системи управління персоналом. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2024. (3 (39)). 173–181. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-173-181](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-173-181)

Сухотеpla С.С.

студентка Державного біотехнологічного університету

Керівник: к.е.н., доц. Грідін О.В.

ІНСТРУМЕНТИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПЕРСОНАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ АГРОБІЗНЕСУ

Сучасний етап розвитку аграрного сектору характеризується глибинними структурними змінами, що зумовлені впровадженням цифрових технологій, автоматизацією виробничих процесів та формуванням нових моделей управління агробізнесом. У цих умовах особливого значення набуває розвиток компетентнісного потенціалу персоналу аграрних підприємств, оскільки саме людський капітал є ключовим чинником забезпечення ефективності та конкурентоспроможності галузі [1; 4].

Цифрова трансформація агробізнесу передбачає інтеграцію таких технологій, як системи точного землеробства, дрони для моніторингу посівів, GPS-навігація, аграрні інформаційні платформи, автоматизовані системи управління технікою, аналітичні Big Data-рішення тощо. Це, у свою чергу, формує нові вимоги до компетентностей працівників, які виходять за межі традиційних агрономічних або технічних знань і включають цифрову грамотність, аналітичне мислення, здатність працювати з великими масивами даних та швидко адаптуватися до технологічних інновацій [5].

У цих умовах інструменти розвитку компетентнісного потенціалу персоналу набувають системного та багаторівневого характеру. Одним із ключових інструментів виступають цифрові освітні платформи та системи дистанційного навчання (LMS), які забезпечують безперервний доступ працівників до навчальних ресурсів, професійних курсів та інтерактивних тренінгів. Їх використання дозволяє формувати індивідуальні траєкторії розвитку компетентностей з урахуванням специфіки посадових обов'язків та рівня підготовки працівників [2].

Окремим інструментом розвитку компетентнісного потенціалу є HR-аналітика, яка дозволяє здійснювати оцінювання рівня компетентностей персоналу на основі цифрових даних. Використання аналітичних платформ дає змогу виявляти компетентнісні розриви, прогнозувати потреби у навчанні та оцінювати ефективність програм розвитку персоналу.

Суттєву роль відіграють також соціально-колаборативні платформи та внутрішні корпоративні мережі, які сприяють обміну знаннями між

працівниками, формуванню професійних спільнот і поширенню кращих практик. Такий підхід стимулює неформальне навчання та колективне накопичення знань, що є важливим елементом розвитку компетентнісного потенціалу [3].

У контексті цифрової трансформації агробізнесу важливою технологічною складовою стають системи штучного інтелекту, які використовуються для персоналізації навчання та рекомендаційного підбору освітнього контенту. Вони дозволяють адаптувати навчальні програми до індивідуальних потреб працівників, підвищуючи ефективність процесу розвитку компетентностей.

Отже, в умовах цифрової трансформації агробізнесу розвиток компетентнісного потенціалу персоналу аграрних підприємств має ґрунтуватися на комплексному використанні цифрових освітніх платформ, симуляційних технологій, HR-аналітики, мобільного навчання та інструментів штучного інтелекту. Їх інтеграція у систему управління персоналом забезпечує формування гнучкого, адаптивного та висококваліфікованого кадрового потенціалу, здатного ефективно реагувати на виклики сучасного аграрного середовища та сприяти сталому розвитку аграрного бізнесу в цілому.

Список використаних джерел:

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> URL: <https://www.eoss-conf.com/wp-content/uploads/2026/01/DOI-Грідін.pdf>
3. Кривень О.В., Синюра-Ростун Н.Р., Байда Б.Ф. Управлінські компетентності як якісний елемент у процесі врахування змін на сучасному ринку праці. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.23> URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/893/903>
4. Милянник Р.В. Інноваційні підходи до формування та розвитку управлінських компетентностей. *Бізнес Інформ*. 2022. № 7. С. 203-210. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-7-203-210> URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2022-7_0-pages-203_210.pdf
5. Ольшанський О.В., Шкробот М.В., Дідур Г.І., Шевченко О.М. Стратегічні інноваційні напрями управління персоналом організації на основі компетентнісного підходу в умовах фінансових, міграційних ризиків, діджиталізації та сталого розвитку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 2. С. 144-152. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6610324>

URL: http://lib.osau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4559/1/Стаття%20УП_2022.pdf

Таранцова Т.В.

студентка Державного біотехнологічного університету

Керівник: к.е.н., проф. Заїка С.О.

ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЯМИ СФЕРИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

Сфера фізичної культури і спорту зазнає істотних змін під впливом цифрових технологій, нових каналів комунікації та зростання ролі онлайн-взаємодії зі споживачами спортивних послуг. Спортивні клуби, фітнес-центри, дитячо-юнацькі спортивні школи, громадські об'єднання, спортивні федерації та інші організації працюють із різними групами відвідувачів, спортсменів, батьків, партнерів і місцевих громад, що зумовлює управлінське значення цифрового маркетингу як засобу підтримання комунікації, формування довіри, інформування про послуги та аналізу попиту.

Інтернет-маркетинг поєднує засоби просування, комунікації та аналізу поведінки споживачів у цифровому середовищі, зокрема сайти, соціальні мережі, електронну пошту, пошукові системи, онлайн-рекламу й аналітичні сервіси [1, с. 33-36], що для організацій сфери фізичної культури і спорту забезпечує своєчасне інформування аудиторії про розклад занять, умови участі у програмах, тренерський склад, вартість послуг, правила безпеки та спортивні досягнення.

Розвиток маркетингу в цифровій економіці пов'язаний зі зміною поведінки споживачів, персоналізованою комунікацією, швидким обміном інформацією та аналізом даних [2, с. 150-154], тому ефективність цифрових комунікацій у спортивній сфері залежить від їх зв'язку з реальним рівнем сервісу, якістю тренувального процесу та управлінською культурою організації.

Цифровий маркетинг у спортивній сфері виконує кілька управлінських функцій:

- забезпечує інформаційний зв'язок між організацією та споживачами послуг;
- дає можливість швидко повідомляти про зміни в розкладі, набір у групи, проведення змагань, тренувальні збори, майстер-класи або відкриті заходи;
- сприяє формуванню позитивної репутації організації через демонстрацію професіоналізму тренерів, досягнень спортсменів, безпечних умов занять і якісної роботи з дітьми та дорослими;
- допомагає керівництву отримувати дані про інтереси аудиторії, кількість звернень, реакції на публікації та попит на окремі послуги.

Зарубіжний досвід управління сферою фізичної культури і спорту засвідчує зростання ролі електронного врядування, цифрових сервісів, баз даних, онлайн-платформ та інформаційної взаємодії між органами управління, спортивними організаціями і споживачами послуг [3, с. 65-73], що є важливим

для України з огляду на потребу оновлення управління, розвитку електронного обліку, підвищення доступності послуг і поліпшення комунікації з громадянами.

Проблеми управління у галузі фізичної культури і спорту пов'язані з фінансуванням, кадровим забезпеченням, матеріально-технічною базою, якістю рішень та оновленням комунікаційної роботи, тому цифровий маркетинг може сприяти ширшому інформуванню населення, підтриманню зв'язку з відвідувачами, популяризації здорового способу життя та зміцненню довіри до спортивних закладів [4].

Цифровий маркетинг доцільно розглядати як частину управлінської роботи спортивної організації, пов'язану з плануванням комунікації, підбором каналів інформування, аналізом запитів аудиторії та оцінюванням реакції споживачів спортивних послуг. Його використання потребує визначення відповідальних осіб, підготовки змісту повідомлень, дотримання етичних вимог під час публікації фото- і відеоматеріалів, захисту персональних даних та регулярного аналізу звернень відвідувачів.

Отже, цифровий маркетинг у сфері фізичної культури і спорту слід розглядати як частину управління, що забезпечує зв'язок між спортивним закладом та його аудиторією, інформаційний супровід спортивних послуг, вивчення попиту й формування репутації. Його управлінське значення полягає у тому, що цифрові канали дають адміністрації можливість краще розуміти запити відвідувачів, своєчасно реагувати на зміну їхніх потреб, обґрунтовано планувати спортивні програми та підвищувати якість сервісу. При цьому цифровий маркетинг має спиратися на професійну роботу персоналу, безпечні умови занять, відповідальне використання даних і реальну якість спортивних послуг, оскільки саме ці умови визначають довіру споживачів до спортивного закладу та якість управління у сфері фізичної культури і спорту.

Список використаних джерел:

1. Zaika S., Kuskova S., Zaika O. Essential characteristics of internet marketing. *Science and Global Studies: Abstracts of scientific papers of VII International Scientific Conference*, Prague, Czech Republic, April 15, 2021. Financial and Economic Scientific Union, 2021. P. 33-36.
2. Zaika S., Kuskova S., Zaika O. Trends of marketing development in the condition of digital economy. *Economy digitalization in a pandemic conditions: processes, strategies, technologies: International scientific conference*, Kielce, Poland, January 22-23, 2021. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2021. P. 150-154. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-028-5-31>
3. Денисова Л. В., Шинкарук О. А., Лавров В. О. Зарубіжний досвід організаційно-управлінського забезпечення сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації. *Sport Science Spectrum*. 2024. № 2. С. 65-73. DOI: <https://doi.org/10.32782/spectrum/2024-2-9>
4. Рижик Р. О., Пангелова Н. Є., Кравченко Т. П. Актуальні проблеми управління в галузі фізичної культури і спорту в Україні в теперішній час. *Педагогічна Академія: наукові записки*. 2025. № 20. DOI:

<https://doi.org/10.5281/zenodo.16885004>

Терещенко А.Ю.

студентка Державного біотехнологічного університету

Керівник: к. е. н., доц. Шарко І.О.

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ АГРОХОЛДИНГОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: ДОСВІД КОМПАНІЇ «КЕРНЕЛ»

Сучасна архітектура глобального агропромислового комплексу зазнає фундаментальних трансформацій під тиском перманентної турбулентності, що вимагає від великих інтегрованих структур переходу від традиційних ієрархічних моделей до гнучких екосистемних рішень. Для України ці виклики підсилюються воєнною агресією, руйнуванням логістики та кліматичними аномаліями. У таких умовах креативний менеджмент трансформується з допоміжного інструменту в стратегічний імператив виживання та сталого розвитку [1].

Креативний менеджмент у контексті аграрних інновацій розглядається як комплексна підсистема, що забезпечує здатність організації до «м'якого» управління та генерації нестандартних рішень у моменти кризових шоків. Ключова відмінність креативного підходу від традиційного полягає у зміні вектору розвитку: від кількісного зростання («виробляти більше») до інтелектуальної ефективності («керувати розумніше»). Зокрема, фокус зміщується з валових показників врожайності на операційну маржу та ROI [2].

Досвід компанії «Кернел» демонструє, що цифровізація стає стратегічним ядром бізнес-моделі. Власна ІТ-розробка – екосистема DigitalAgriBusiness (DAB) – інтегрує понад 514 тис. га земельного банку в єдиний цифровий простір. Архітектура системи базується на поєднанні операційного контролю та інтелектуальної аналітики:

- DAB «Планування»: моделює фінансові результати кожного поля, нівелюючи людський фактор при бюджетуванні.

- DAB «Виконання та моніторинг»: забезпечує онлайн-контроль польових операцій, що дозволяє економити до 10–15% палива.

- Data Science та AI: використання нейромереж для аналізу фото з дронів (підрахунок густоти сходів) та прогнозування врожайності мінімізує похибки на ранніх етапах.

Економічна доцільність впровадження AgTech підтверджується галузевими бенчмарками: кожен долар, інвестований у якісне ПЗ для управління фермою, забезпечує від 8 до 12 доларів повернення [3].

Блокада глибоководних портів змусила компанію виступити в ролі «логістичного креатора». Інвестиції у понад 50 млн дол. у Дунайський логістичний кластер (термінали в Рені) та розвиток контейнеризації (13% експорту) дозволили стабілізувати валютну виручку.

Особливої уваги заслуговує застосування дизайн-мислення у вирішенні гуманітарних проблем. Проєкт «Мед мінних полів» став прикладом конвертації проблеми замінування територій у світовий комунікаційний актив. Використання дронів для дистанційного засівання медоносними травами небезпечних ділянок дозволило залучити кошти на розмінування та зміцнити міжнародну репутацію бренду [4].

Стратегічна трансформація «Кернел» завершилася переходом до моделі відкритої партнерської екосистеми – OpenAgriClub. Компанія ділиться технологіями точного землеробства та логістичними потужностями з малими фермерами, отримуючи натомість гарантовані обсяги сировини. Це створює «стратегічну кластеризацію» галузі, підвищуючи її загальну стійкість.

Попри воєнні ризики, адаптивний менеджмент забезпечив компанії високий рівень ліквідності: коефіцієнт «чистий борг / EBITDA» на рівні 0,7 є одним із найкращих у галузі. Це дозволило своєчасно погасити євробонди на 300 млн дол. та отримати доступ до нових кредитних ліній від європейських банків [5].

Досвід «Кернел» підтверджує, що в умовах критичної нестабільності майбутнє належить інтелектуальним екосистемам. Креативний менеджмент, що базується на моделі «Підприємницького лідерства» (Entrepreneurial Leadership) та глибокій цифровій трансформації, дозволяє перетворити зовнішні загрози на стимули для технологічного прориву та зміцнення конкурентних переваг на глобальному ринку.

Список використаних джерел:

1. Томах В. В., Кривова С. Г., Еатон Г. В. Креативний менеджмент як чинник конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2743/2679/> (дата звернення 5.05.2026)
2. Калачевська Л. Інноваційні моделі бізнес-менеджменту в агросекторі: адаптація до викликів глобальних ринків. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 68. URL: https://www.researchgate.net/publication/386322205_INNOVACIJNI_MODELI_BIZNES-MENEDZMENTU_V_AGROSEKTORI_ADAPTACIA_DO_VIKLIKIV_GLOBALNIH_RINKIV (дата звернення 5.05.2026)
3. Kernel Digital – інновації в агро. Open Agribusiness / Kernel.ua. URL: <https://openagribusiness.kernel.ua/our-service/kernel-digital/> (дата звернення 5.05.2026)
4. Плис А. Новий врожай. Агенція Saatchi&Saatchi Ukraine вдруге здобула «бронзу» на «Каннських левах» за проєкт «Мед мінних полів». / Forbes.ua, 19 червня 2025. URL: <https://forbes.ua/news/noviy-vrozhay-agentsiya-saatchi-amp-saatchi-ukraine-vdruge-zdobula-bronzu-na-kannskikh-levakh-za-proekt-med-minnikh-poliv-19062025-30676> (дата звернення 5.05.2026)

5. Annual report : Kernel Holding S.A. For the year ended 30 June 2024. URL: <https://i.gremicdn.pl/file/3c3079556a305e6ee15e3daba69ddf08/20241028-223147-0027881687-fy2024-kernel-annual-report.pdf> (дата звернення 5.05.2026)

Тимченко Д.В.

студентка Київського національного економічного університету

ім. Вадима Гетьмана

Керівник: к.е.н., доц. Колос І.В.

ІНТЕГРАЦІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМУ МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНОЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

В умовах сьогодення, що характеризуються активним поширенням цифровізації, а також опрацюванням, використанням та накопиченням значних обсягів даних / інформації, перед власниками й керівництвом бізнес-організацій постає проблема пошуку новітніх підходів до управління, трансформації бізнес-моделей, адаптації до нових технологій для досягнення поставлених цільових орієнтирів і забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Пріоритетне значення має розвиток концепції Industry 5.0, яка вимагає гармонійного поєднання технологічних інновацій, зокрема моделей і алгоритмів штучного інтелекту (ШІ), і творчого потенціалу менеджерів. Саме тому, особливої актуальності набуває інтеграція технологій ШІ в систему менеджменту сучасної бізнес-організації за функціональними сферами управління.

Наразі ШІ доречно розглядати як фундаментальний чинник трансформування системи управління підприємством, що докорінно змінює підходи до внутрішньої організації праці, функції аналізування, перегляду умов комунікування і взаємодії з діловими партнерами [1, 2]. Тому доречним є запровадження і поширення практики використання ШІ (інтегрування моделей ШІ) за функціональними сферами управління у такий спосіб:

— стратегічне управління – запровадження предиктивної аналітики для розроблення й обґрунтування корпоративної стратегії розвитку на основі аналізу значних обсягів даних про тенденції зміни ринку, вподобання споживачів (в розрізі елементів портрету споживачів), можливостей і досягнень конкурентів, викликів і перешкод виходу / входу на ринок [3];

— управління персоналом – автоматизація функцій підбору персоналу, аналізування рівня достатності професійної компетентності претендентів, безперервний моніторинг рівня задоволеності кожного працівника для мінімізації опору змінам й запобігання професійному вигоранню, постійне вдосконалення професійної майстерності, в тому числі цифрової грамотності;

— управління маркетинговою діяльністю – використання моделей / алгоритмів ШІ для виконання детального аналізу поведінки і зміни вподобань / запитів клієнтів, прогнозування потреб і розроблення персоналізованих пропозицій з фокусуванням на покращення рівня лояльності;

— управління операційною діяльністю (1) для виробництва – застосування ІІІ для предиктивного обслуговування обладнання, для контролю рівня якості готової продукції на кожному етапі створення цінності, (2) для надання послуг – використання алгоритмів ІІІ для персоналізації клієнтського досвіду й ціноутворення з орієнтацією на узгодження пропозиції під кожен запит замовника / споживача, (3) для виконання робіт – інтегрування моделей / алгоритмів ІІІ на всіх етапах кожного проєкту з фокусуванням на мінімізацію впливу людського фактору в межах критичних етапів, зокрема, планування проєкту, розподіл ресурсів і їх перерозподіл в разі потреби (зміна / перегляд термінів і графіків виконання, обсягів завдань);

— фінансове управління – впровадження моделей / алгоритмів ІІІ для предиктивного моделювання грошового потоку й фінансового контролю з метою мінімізації й попередження касових розривів, встановлення аномальних транзакцій, оптимізування інвестиційних портфелів з урахуванням динаміки змін ринкової кон'юнктури;

— управління логістикою в розрізі складників потоку створення цінності: (1) за матеріальним – використання ІІІ для оптимізації складських запасів і маршрутів доставки з урахуванням трафіку, погодних умов й інших чинників, (2) за грошовим – автоматизація розрахунків з діловими партнерами (постачальниками і замовниками) з одночасним аналізом логістичних витрат для встановлення прихованих можливостей; (3) за інформаційним – використання ІІІ для синхронізації даних усіх учасників ланцюга постачання і забезпечення прозорості й довіри між діловими партнерами бізнес екосистеми.

Доцільно наголосити на тому, що в межах концепції Industry 5.0 посилюється значення аналітичних можливостей ІІІ з фаховою креативністю та емоційним інтелектом. Технології і моделі ІІІ вивільняють від рутинних і повторюваних операцій час менеджерів для виконання завдань стратегічного аналізу й критичного мислення з фокусуванням на нарощуванні вартості й розвитку людського капіталу бізнес-організації [3]. Такий підхід дозволяє уникнути хаотичності диджиталізації й забезпечити синергетичний ефект.

Отже, за результатами авторського дослідження можна стверджувати, що ефективність менеджменту сучасної бізнес-організації залежить від гармонійного поєднання технологічних інновацій з людиноцентричністю, де ІІІ використовується етично для підтримання вироблення дієвих управлінських рішень, а кожен працівник виконує функціональні обов'язки й бере відповідальність за індивідуальний кінцевий результат і внесок у досягнення стратегічного розвитку.

Список використаних джерел:

1. Родченко В., Нестеренко О. Концептуальна модель впровадження штучного інтелекту в бізнес-діяльність підприємства. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. Вип. 10. С. 516-531. <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-10-516-531>

2. Тур О.О., Кравець О.В. Вплив штучного інтелекту на прийняття управлінських рішень в менеджменті підприємства. 2025. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. № 84. С. 83-91. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-08>

3. Колесник О.О. Інтеграція штучного інтелекту у стратегічне управління організаціями. *Економічна парадигма*. 2026. № 4 108. С. 47–57. <https://doi.org/10.25313/3083-7782-2026-4-8>

Трибусовська Н.І.

студентка Хмельницького університету управління та права ім. Леоніда Юзькова
Керівник: к.е.н., доц. Захаркевич Н.П.

SMART-РЕКРУТИНГ ЯК НОВИЙ ЕТАП РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ HR-ТЕХНОЛОГІЙ

У сучасних умовах цифровізації економіки та трансформації ринку праці особливої актуальності набуває впровадження SMART-рекрутингу як інноваційного напрямку розвитку HR-технологій. Для України ця тема становить значний науковий і практичний інтерес в умовах воєнних викликів, дефіциту кваліфікованих кадрів і міграційних процесів, що зумовлює необхідність модернізації системи управління людськими ресурсами відповідно до сучасних світових тенденцій.

Насамперед слід зазначити, що SMART-рекрутинг представляє собою інноваційну концепцію залучення талантів, яка базується на комплексній цифровій трансформації HR-процесів та інтеграції інтелектуальних інструментів для оптимізації процесів найму [1, с.45-52]. Його сутність полягає в органічному поєднанні штучного інтелекту, великих даних (Big Data) та хмарних технологій для створення високоефективної екосистеми підбору персоналу [2].

Цей підхід передбачає використання роботів-рекрутерів і чат-ботів для автоматизації рутинних завдань, таких як первинний відсів кандидатів, опитування та надання миттєвого зворотного зв'язку. SMART-рекрутинг також охоплює соціальний рекрутинг і таргетовану рекламу вакансій, що розширює охоплення та підвищує якість залучення фахівців. Важливу роль відіграють ATS-системи та аналітичні платформи, які забезпечують прозорість і об'єктивність відбору, шляхом мінімізації людського фактора [2]. Додатково використання предиктивної аналітики дає змогу прогнозувати успішність адаптації майбутнього співробітника в компанії на основі фактичних даних, що в результаті прискорює процес найму в середньому на 75% [3].

Варто наголосити, що цифрова трансформація HR-сфери в Україні перебуває у фазі активної інтелектуалізації: за даними дослідження robota.ua, 50,4% вітчизняних організацій уже використовують AI-технології, зокрема

фокусуються на пошуку персоналу (54%), його оцінці (46%) та аналітиці (38%). Основними детермінантами впровадження ІІІ є критична економія часових ресурсів (91%) та оптимізація операційних процесів (50%), що дозволяє, наприклад, прискорити модерацію вакансій з 2 годин до 2 секунд. Незважаючи на такі бар'єри, як дефіцит експертизи (63%) та занепокоєння щодо безпеки даних (46%), тренд на інтеграцію інтелектуальних інструментів посилюється [4].

Досвід провідних вітчизняних ІТ-компаній (зокрема EPAM, SoftServe, Sigma Software та ZONE3000) свідчить про активне впровадження ІІІ-технологій для автоматизації рутинних операцій, в тому числі прескринінгу кандидатів, глибокого аналізу резюме та генерації описів вакансій [5]. Такий підхід забезпечує значну економію часу, підвищує об'єктивність первинного відбору, що, в свою чергу, дозволяє HR-фахівцям зосередитися на стратегічних завданнях та оцінці рівня емпатії і культури потенційних співробітників [5].

На рис.1 наведено узагальнену послідовність SMART-рекрутингу, що поєднує цифрові інструменти та інноваційні підходи до підбору персоналу.

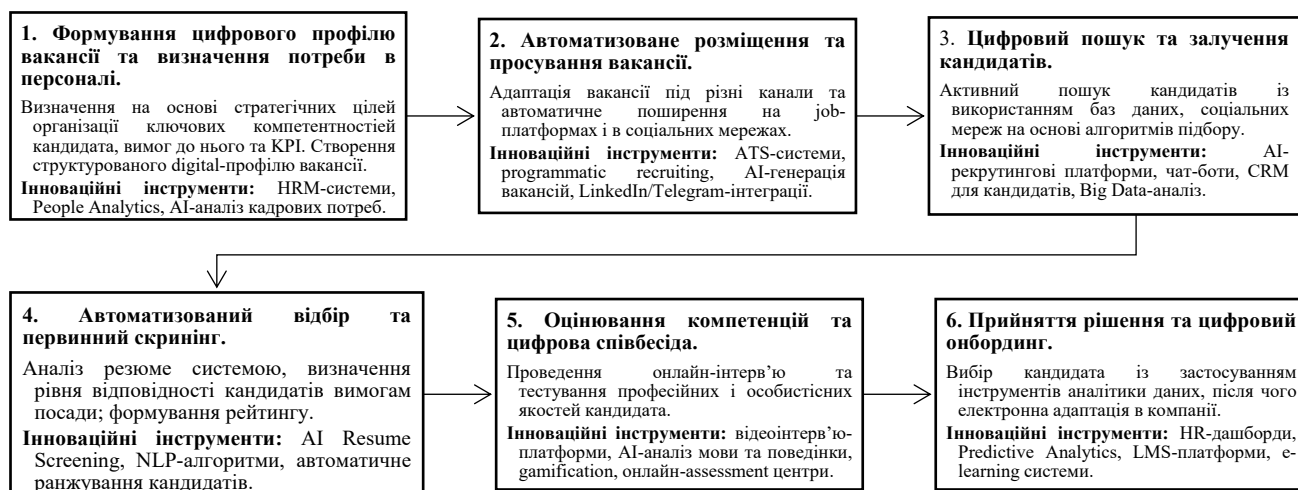


Рисунок 1. Послідовність SMART-рекрутингу із застосуванням інноваційних інструментів

Джерело: розроблено автором на основі аналізу: [1, с. 45-52; 2; 3; 4].

Отже, впровадження SMART-рекрутингу кардинально змінює підхід до процесу підбору персоналу, оскільки трансформує його у більш технологічний і аналітичний, шляхом широкого застосування інноваційних інструментів. Це надає компаніям багато переваг у сучасному цифровому середовищі. Зокрема, автоматизація рутинних операцій дозволяє HR-спеціалістам зосередитися на стратегічних завданнях, що підвищує ефективність рекрутингу та сприяє формуванню більш конкурентоспроможних команд.

Список використаних джерел:

1. HR-менеджмент: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.
2. Захаркевич Н.П., Арзянцева Д.А. Рекрутинг персоналу в сучасних умовах: цифрові тренди та адаптація до нових реалій ринку праці. Фінансовий простір. 2024. № 1-2 (51). С. 113–126.
3. Скібська К. Використання інструментів штучного інтелекту в рекрутингу. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 4 (83). С. 114-121.
4. Українські IT-компанії вже використовують AI для прескринінгу кандидатів, для роботи з резюме, для опису вакансій тощо. III-інсайти від рекрутерів та фахівців з найму EPAM, SoftServe, Ciklum, Sigma SoftWare та ще 5 роботодавців. *dev.ua*. URL: <https://dev.ua/news/ai-recruiting> (дата звернення: 12.05.2026).
5. Як українські HR-фахівці використовують у своїй роботі технології штучного інтелекту: дослідження *robota.ua* // *robota.ua*. URL: <https://budni.robota.ua/hr/yak-ukrayinski-hr-fahivtsi-vikoristovuyut-u-svoyiy-roboti-tehnologiyi-shtuchnogo-intelektu-doslidzhennya-robota-ua>

Фещенко Д.Р.

студент ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»

Керівник: PhD з економіки, доцент Середюк К.В.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується масштабними процесами цифровізації, які суттєво трансформують підходи до управління підприємствами та формують нові вимоги до системи менеджменту. В умовах високої динамічності зовнішнього середовища, посилення конкуренції, глобалізації ринків та швидкого розвитку інформаційних технологій підприємства потребують впровадження ефективних механізмів управління, здатних забезпечити адаптивність, гнучкість та стратегічну стійкість організацій. У зв'язку з цим проблема удосконалення системи менеджменту підприємства в умовах цифрової трансформації набуває особливої наукової та практичної актуальності.

В сучасних умовах розвитку економіки підприємства функціонують в середовищі постійних змін, високої конкуренції та швидкого розвитку цифрових технологій. Це зумовлює необхідність удосконалення системи менеджменту підприємства з метою забезпечення ефективності діяльності, підвищення конкурентоспроможності та адаптації до сучасних викликів. Особливо це стосується впровадження інноваційних управлінських підходів, цифрових технологій та сучасних методів організації управлінської діяльності [1].

Система менеджменту підприємства є комплексом взаємопов'язаних управлінських процесів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей організації, ефективне використання ресурсів та забезпечення стабільного

розвитку підприємства. У сучасних умовах удосконалення системи менеджменту передбачає впровадження процесного підходу, автоматизацію управлінських процесів, розвиток системи стратегічного планування та підвищення ефективності комунікацій [2].

Важливим напрямом удосконалення системи менеджменту є цифрова трансформація підприємства. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє автоматизувати процеси управління, покращити обробку інформації, забезпечити оперативність прийняття управлінських рішень та підвищити ефективність контролю діяльності підприємства. Впровадження ERP-систем, CRM-технологій, цифрового документообігу та аналітичних платформ сприяє підвищенню рівня управлінської ефективності та оптимізації бізнес-процесів [3].

Не менш важливим чинником удосконалення системи менеджменту є розвиток кадрового потенціалу підприємства. Формування професійних компетентностей працівників, розвиток лідерських якостей менеджерів, підвищення мотивації персоналу та створення ефективної корпоративної культури сприяють підвищенню результативності діяльності підприємства та забезпеченню його конкурентних переваг [4].

Для підприємств України удосконалення системи менеджменту в умовах цифрової трансформації є важливою передумовою забезпечення економічної стійкості, підвищення ефективності діяльності та інтеграції у сучасний цифровий економічний простір. В умовах нестабільного зовнішнього середовища, посилення конкурентної боротьби, глобалізації ринків та швидкого розвитку інформаційних технологій підприємства потребують впровадження сучасних управлінських підходів, здатних забезпечити оперативність прийняття рішень, гнучкість організаційної структури та ефективне використання ресурсного потенціалу.

Використання інноваційних управлінських технологій, сучасних інформаційних систем та стратегічного підходу до управління створює умови для формування конкурентоспроможних підприємств, здатних ефективно функціонувати в умовах сучасних глобальних викликів. Цифровізація системи менеджменту сприяє автоматизації бізнес-процесів, покращенню якості управлінської інформації, оптимізації внутрішніх комунікацій та підвищенню рівня контролю за діяльністю підприємства. Впровадження ERP-систем, CRM-технологій, цифрового документообігу, аналітичних платформ та інструментів управління даними забезпечує підвищення ефективності управління та створює передумови для стратегічного розвитку підприємств.

Разом із тим, процес цифрової трансформації вітчизняних підприємств супроводжується низкою проблем, серед яких недостатній рівень фінансування інноваційних проєктів, технічна застарілість обладнання, дефіцит кваліфікованих кадрів, низький рівень цифрової культури персоналу та недостатня адаптивність організаційних структур до сучасних змін. У зв'язку з цим важливим напрямом удосконалення системи менеджменту є формування комплексного підходу до цифрової трансформації підприємства, який передбачає поєднання технологічних, організаційних та кадрових змін.

Отже, удосконалення системи менеджменту підприємства в умовах цифрової трансформації є важливою передумовою забезпечення ефективності діяльності, конкурентоспроможності та стратегічної стійкості підприємств. Використання сучасних цифрових технологій, автоматизація бізнес-процесів, впровадження інноваційних управлінських підходів та розвиток кадрового потенціалу сприяють підвищенню якості управління та адаптивності підприємств до сучасних економічних викликів. Для забезпечення ефективної цифрової трансформації підприємствам України доцільно активізувати впровадження інформаційних систем управління, розвивати цифрові компетентності персоналу та удосконалювати систему стратегічного менеджменту відповідно до сучасних тенденцій розвитку цифрової економіки.

Список використаних джерел:

1. Дафт Р. Менеджмент. Харків : Фабула, 2019. 688 с.
2. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Київ : Діалектика, 2020. 672 с.
3. Крикавський Є. В. Менеджмент та цифрові технології управління підприємством. Львів : Львівська політехніка, 2021. 320 с.
4. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.

Чайка Д.В.

студентка Державного біотехнологічного університету

Керівник: к.е.н., доц. Краля В.Г.

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Глобалізаційні процеси та стрімкий розвиток інформаційних технологій зумовлюють необхідність докорінної трансформації підходів до управління бізнесом. Цифровізація сьогодні виступає не лише як інструмент автоматизації окремих операцій, а як стратегічний фундамент для перегляду бізнес-моделей. Актуальність теми зумовлена потребою підприємств адаптуватися до нових цифрових реалій для забезпечення тривалої конкурентоспроможності та виживання в умовах високої турбулентності ринку.

Цифрова трансформація менеджменту передбачає інтеграцію передових технологій, таких як великі дані (Big Data), хмарні обчислення, інтернет речей (IoT) та штучний інтелект, у всі аспекти діяльності організації. Як зазначають дослідники, цей процес спрямований на докорінну зміну способів створення вартості та взаємодії зі стейкхолдерами. Важливим аспектом є реінжиніринг бізнес-процесів, який дозволяє усунути неефективні ланки та підвищити оперативність прийняття управлінських рішень [1, с. 150-151].

Інноваційний менеджмент стає рушійною силою цифрових перетворень. Впровадження управлінських інновацій дозволяє не лише оптимізувати внутрішні ресурси, а й суттєво підвищити конкурентоспроможність підприємства на міжнародних ринках [2, с. 3]. У цьому контексті особливого значення набуває розвиток цифрових компетенцій персоналу та формування адаптивної організаційної культури, здатної сприймати постійні зміни [3, с. 79].

Сучасні процеси цифровізації безпосередньо впливають на архітектуру бізнес-менеджменту, змінюючи роль керівника від контролюючої до стратегічно-аналітичної [3, с. 75]. Використання цифрових платформ та екосистем дозволяє підприємствам розширювати межі ринку та будувати нові ланцюги створення доданої вартості. Водночас цифрова трансформація у міжнародному менеджменті вимагає врахування глобальних технологічних трендів та особливостей функціонування великих транснаціональних корпорацій [4, с. 10].

Трансформація бізнес-моделей особливо відчутна у традиційних галузях економіки, де впровадження технологій дозволяє модернізувати застарілі процеси та значно скоротити витрати. Основними елементами бізнес-моделі, що піддаються змінам, є:

- Ціннісна пропозиція: персоналізація товарів та послуг на основі аналізу даних про клієнтів.
- Канали збуту: перехід до омніканальності та активне використання електронної комерції.
- Ключові ресурси: інтелектуальний капітал та цифрова інфраструктура стають важливішими за фізичні активи. [5, с. 4-5]

Разом з перевагами, цифровізація несе і певні ризики, зокрема проблеми кібербезпеки, зростання витрат на ІТ-інфраструктуру та можливий супротив з

боку працівників [3. с. 79]. Трансформація бізнес-моделей під впливом цифровізації є незворотним процесом, що визначає майбутнє сучасного бізнесу. Інтеграція технологій у систему менеджменту дозволяє підприємствам досягати вищого рівня гнучкості, ефективності та клієнтоорієнтованості. Успіх таких перетворень залежить від комплексного поєднання інноваційних технологій, стратегічного бачення керівництва та готовності організації.

Список використаних джерел:

1. Кравченко М. О., Салабай В. О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут". 2023. № 26. С. 148–153. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.286988>.
2. Славков М. П., Калантаєвська О. О., Губарь О. В. Вплив інноваційного менеджменту на конкурентоспроможність підприємств у сучасному світі. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 56. С. 1–8. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-95>.
3. Хаджинов І. В., Іщук А. Є. Вплив сучасних процесів цифровізації на бізнес та його менеджмент. Економіка і організація управління. 2023. № 4 (52). С. 72–81. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.8>.
4. Лобунець Т. В., Ямполь Ю. В., Журавльова І. В. Інновації та цифрова трансформація у між-народному менеджменті: вплив технологій на бізнес-процеси великих корпорацій. Зенодо. 2024. С. 1–14. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13622756>.
5. Васильєва Н. Б., Нижниченко Я. Є., Заболотна О. С. Вплив цифровізації на трансформацію бізнес-моделей у традиційних галузях економіки. Економіка. 2024. Вип. 30. С. 1–9. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14197967>.

Черваньов А.О.

студент Дніпровського національного університету ім. Олеса Гончара

Керівник: к.е.н., доц. Скрипник Н.Є.

ДЕТЕРМІНАНТИ АДАПТАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ ДО ВИКЛИКІВ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОСИСТЕМИ ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ

В умовах сучасної глобальної економіки цифрова трансформація виступає не просто як технологічне оновлення, а як фундаментальна зміна парадигми здійснення міжнародних торговельних операцій. Основним чинником цього процесу стала електронна комерція, яка радикально переформатувала підходи до ведення зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Цифровізація усуває традиційні географічні та часові бар'єри, дозволяючи навіть невеликим компаніям ставати повноцінними учасниками глобального ринку. Вплив цього явища проявляється у впровадженні інноваційних технологій, таких як великі дані для аналізу споживчих уподобань, блокчейн для забезпечення безпеки транзакцій та штучний інтелект для автоматизації маркетингових стратегій [1].

Використання хмарних обчислень дозволяє компаніям координувати роботу міжнародних офісів у режимі реального часу, забезпечуючи високу гнучкість управління. Водночас інтернет речей інтегрується у виробничі цикли, створюючи передумови для появи «розумних» ланцюгів поставок.

Аналітичні інструменти нового покоління допомагають бізнесу не просто реагувати на зміни ринку, а заздалегідь формувати пропозиції, що відповідають прихованим потребам іноземних клієнтів. Це створює нову якість міжнародної конкуренції, де швидкість обробки інформації стає важливішою за володіння значними матеріальними активами.

Одним із ключових аспектів впливу електронної комерції на зовнішньоекономічну діяльність є зміна стратегій виходу на зовнішні ринки. Традиційна модель експорту, що вимагала розгалуженої мережі фізичних посередників та значних капіталовкладень, поступається місцем моделям прямого продажу кінцевому споживачу. Завдяки глобальним маркетплейсам підприємства отримують можливість миттєво масштабувати свій бізнес, оптимізуючи при цьому транзакційні витрати [2].

Цифровізація митних процедур та логістичних процесів дозволяє значно прискорити товарообіг, що є критично важливим у сучасних умовах високої конкуренції. Водночас електронна комерція стимулює розвиток суміжних галузей, зокрема транскордонних платежів та інноваційної складської інфраструктури. Сучасні платіжні шлюзи забезпечують миттєву конвертацію валют, що мінімізує валютні ризики для малих експортерів. Впровадження електронного документообігу та цифрових сертифікатів походження товару суттєво зменшує бюрократичне навантаження на бізнес.

Крім того, розвиток фулфілмент – центрів по всьому світу дозволяє компаніям зберігати продукцію ближче до кінцевого споживача, скорочуючи час

доставки до лічених годин. Віртуальні виставкові зали та 3D – візуалізація товарів замінюють дорогі закордонні відрядження на міжнародні виставки. Це дозволяє компаніям підтримувати постійну присутність на багатьох ринках одночасно без фізичного розширення штату [3].

Однак стрімка цифрова трансформація супроводжується низкою викликів, які підприємства мають враховувати у своїй діяльності. До них належать питання кібербезпеки, захисту інтелектуальної власності в цифровому середовищі та необхідність адаптації до складних нормативно -правових вимог різних країн щодо оподаткування електронних операцій.

Крім того, виникає потреба у високій цифровій грамотності персоналу та постійній модернізації технічної бази компанії. Існує ризик посилення цифрового розриву, де підприємства, що не встигають за темпами технологічних змін, втрачають свою конкурентоспроможність на світовій арені.

Також варто враховувати етичні аспекти використання алгоритмів, які можуть ненавмисно дискримінувати певні групи споживачів. Залежність від великих цифрових платформ створює нові форми монополізму, що змушує підприємства шукати баланс між власними ресурсами та сервісами посередників. Нестабільність міжнародного законодавства у сфері цифрового податку створює додаткові фінансові ризики для довгострокового планування.

Електронна комерція стала стратегічним інструментом інтенсифікації зовнішньоекономічної діяльності. Вона не лише спрощує доступ до іноземних ринків, а й створює нові цінності для споживачів через персоналізацію та швидкість обслуговування. Для сучасного підприємства успішна інтеграція в систему міжнародної торгівлі неможлива без глибокого впровадження цифрових інструментів.

Подальший розвиток галузі залежатиме від здатності бізнесу адаптуватися до мінливого технологічного ландшафту та ефективно використовувати можливості, які відкриває глобальний цифровий простір. Успіх чекає на тих, хто зуміє поєднати традиційну якість продукції з інноваційними методами її просування та дистриб'юції.

Список використаних джерел:

1. Березюк С., Мороз О. Цифрова трансформація зовнішньоекономічної діяльності підприємств: стратегічний аспект. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1452>
2. Решетнікова І. Л., Сардак О. В. Трансформація стратегій міжнародного маркетингу підприємств під впливом глобальних екосистем електронної торгівлі. Вчені записки Університету «КРОК». 2024. № 1 (73). С. 88–95. URL: <https://snku.krok.edu.ua>
3. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). Digital Economy Report 2024: Shaping the future of e-commerce in a fragmented world. Geneva : UN, 2024. 180 p. URL: <https://unctad.org/publications>

Чирва О.О.

студент Східноєвропейського університету ім. Рауфа Аблязова

Керівник: к.т.н., доц. Козловська С. Г.

НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

В умовах воєнного стану, економічної нестабільності, інфляційного тиску та прискореної цифрової трансформації вітчизняні підприємства змушені переглядати традиційні підходи до управління персоналом. Обмеження фінансових ресурсів істотно звужує можливості застосування матеріальних стимулів, що актуалізує пошук альтернативних інструментів підвищення ефективності праці. У цьому контексті нематеріальна мотивація набуває статусу стратегічного елемента сучасного менеджменту, орієнтованого на довгострокове утримання людського капіталу, забезпечення організаційної стійкості та підтримку інноваційної активності [1].

Нематеріальна мотивація ґрунтується на задоволенні соціальних, психологічних і професійних потреб працівників, формуючи їхню внутрішню зацікавленість у результатах діяльності підприємства. Теоретичним підґрунтям цього підходу є, зокрема, двофакторна теорія мотивації, яка доводить, що поряд із гігієнічними умовами праці вирішальну роль відіграють мотиватори – визнання, професійний розвиток, можливість самореалізації [2]. В умовах цифрової трансформації ці фактори посилюються завдяки впровадженню нових форматів комунікації, дистанційної взаємодії та цифрових платформ навчання, що розширюють доступ працівників до знань і підвищують рівень їхньої залученості.

Першим напрямом реалізації нематеріальної мотивації є забезпечення соціальної підтримки та безпеки персоналу. В умовах війни відчуття захищеності набуває особливого значення та стає основою формування довіри до роботодавця. Конкретним прикладом реалізації цього принципу є практика ПрАТ «ЮРІЯ», яка впровадила централізоване страхування працівників та надала грошову допомогу при стаціонарному лікуванні. Особливу увагу приділено підтримці мобілізованих співробітників: підприємство забезпечує транспорт для переїзду до військової частини, комплектує аптечки та надає продуктові набори. Така турбота формує високий рівень довіри до роботодавця не лише серед військових, а й у їхніх родин, що залишаються в колективі. Додатково, надання щомісячного пайка з молочною продукцією вирішує питання харчової безпеки працівників та їхніх сімей, що в умовах зростання цін є суттєвим нематеріальним бонусом [3].

Другим важливим напрямом є забезпечення балансу між роботою та особистим життям, що особливо актуально в умовах підвищеного психологічного навантаження та невизначеності. Гнучкі форми організації праці, включаючи адаптивні графіки та можливості дистанційної роботи, сприяють зниженню рівня емоційного вигорання та підвищенню продуктивності. ПрАТ

«ЮРІЯ» надає додатковий день відпустки на важливі життєві події: одруження, поховання рідних, народження дитини. Це демонструє повагу до приватного простору людини. Особливого значення набуває визнання довгострокової відданості: працівникам зі стажем понад 10 років виплачується 100% середньої заробітної плати при виході на пенсію. Цей механізм стимулює довгострокове планування кар'єри в межах одного підприємства та знижує плинність кадрів, що є надзвичайно важливим для збереження виробничих компетенцій [3].

Третій напрям – професійний розвиток і залученість персоналу – важливий фактор конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки. На підприємстві діє система внутрішнього та зовнішнього навчання, що включає планування курсів, сертифікацію працівників і перевірку знань, формуючи культуру безперервного вдосконалення. Водночас дотримання етичних стандартів, забезпечення гендерної рівності та працевлаштування осіб з інвалідністю (63 працівники) свідчать про соціальну відповідальність бізнесу, що підвищує престиж роботи в компанії в очах суспільства.

Оцінка ефективності системи нематеріальної мотивації повинна здійснюватися комплексно – з урахуванням як кількісних, так і якісних показників. У цьому контексті важливими є не лише показники збереження персоналу, а й рівень його залученості, продуктивності та інноваційної активності. Емпіричні дані ПрАТ «ЮРІЯ» свідчать про позитивну динаміку: середньооблікова чисельність працівників зросла з 926 у 2024 році до 968 у 2025 році, а фонд оплати праці збільшився на 118 877 тис. грн, що демонструє готовність підприємства інвестувати в людський капітал навіть у складних умовах [3].

Отже, в умовах цифрової трансформації та воєнних викликів відбувається зміщення акценту з традиційних матеріальних стимулів на нематеріальні чинники мотивації. Формується нова модель управління персоналом, заснована на партнерських відносинах, довірі, соціальній відповідальності та розвитку. Досвід ПрАТ «ЮРІЯ» підтверджує, що системне впровадження інструментів нематеріальної мотивації є не витратами, а стратегічною інвестицією, яка забезпечує стабільність кадрового потенціалу, безперервність виробничих процесів і довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Список використаних джерел:

1. Журавльов, О., & Каламан, О. (2024). Нематеріальна мотивація як інструмент утримання трудових ресурсів в умовах воєнного часу. *Київський економічний науковий журнал*, (5), 27-31. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-5-4>.
2. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент: навч.посіб. К.: ЦУЛ, 2007. 416 с.
3. Проміжний звіт Приватне Акціонерне Товариство «ЮРІЯ» за 3 квартал 2025 року. URL: https://00447853.emitent.net.ua/site_files/1631/REPORT-00447853-2025-1_690390b3d3511.pdf.

Чугуєв Ю.О.

аспірант Українського державного університету залізничного транспорту

Керівник: д.е.н., проф. Каличева Н.Є.

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ПЕРСПЕКТИВНИЙ НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЕКОНОМІКИ

Екологічна конкурентоспроможність виступає особливим компонентом конкурентоспроможності економічної та соціальної системи, пов'язаним з особливостями управління природними ресурсами. Під нею слід розуміти здатність економічної системи використовувати природні ресурси найефективнішим способом, уникаючи їх виснаження з метою створення найсприятливішої екосистеми для життя людини, а також збереження спадщини для майбутніх поколінь [1].

У сучасних умовах трансформації суспільства цифрові технології стають основним чинником формування конкурентних переваг. Адже забезпечення глибокого розуміння детермінант розвитку світової економіки сприяє інтеграції у глобальну міжнародну систему, створенню інновацій та забезпечує ефективність [2].

Штучний інтелект виступає ключовим елементом формування світових економічних показників. Його дія не обмежується технологічними чинниками, він впливає на суспільство, ринок, політику, глобальні відносини. Ті суб'єкти господарювання, котрі спроможні адаптуватися до змін, створених штучним інтелектом, мають значні можливості для покращення своїх позицій у світовій спільноті, тоді як інші можуть залишитися осторонь [3].

Нині штучний інтелект має найбільший потенціал у підвищенні екологічної конкурентоспроможності економіки з точки зору ресурсоефективності економіки шляхом [4]:

- моніторингу споживання ресурсів;
- автоматизації ресурсозбереження;
- генерації «зелених» інновацій;
- державного регулювання через:
- підвищення прозорості;
- підзвітність;
- керованість екологічною економікою.

Також штучний інтелект сприяє підвищенню загальної конкурентоспроможності економіки, особливо цифрової конкурентоспроможності.

Основними напрямками застосування штучного інтелекту на практиці для підвищення екологічної конкурентоспроможності економіки є:

- відкриття нових способів регенеративного природоорієнтованого управління для чого потрібно надати штучному інтелекту інформацію про переваги різних практик екологічної економічної політики, навчити та

запрограмувати його для пошуку найоптимальнішого поєднання бізнес-практик, які можуть покращити екологічну ситуацію;

- з метою зміцнення соціального капіталу доцільно створити ще більшу кількість «розумних» чат-ботів, щоб підвищити обізнаність громад про актуальні екологічні проблеми та можливості, що надаються їм для вирішення цих проблем завдяки відповідальним практикам виробництва та споживання;

- для зниження ресурсоемності та збільшення інтелектуального капіталу доцільно розширити використання штучного інтелекту у дослідженнях та розробках, що проводяться як науково-дослідними інститутами (для економіки в цілому), так і окремими бізнес-структурами (для власних потреб). Це дозволить створювати як універсальні, так і унікальні прикладні рішення для підвищення ресурсоефективності екологічної економіки та менеджменту [5].

Відзначимо, що штучний інтелект має суттєво інший потенціал у розвитку окремих складових екологічної конкурентоспроможності. Це дає змогу гнучкіше та ефективніше використовувати штучний інтелект для вдосконалення екологічної економіки та управління.

Наведені рекомендації дозволять інтегрувати штучний інтелект у практику екологічної економіки та менеджменту і тим самим підвищити їх масштаб та ефективність.

Список використаних джерел:

1. Каличева Н. Є., Ємельянов Г. В., Луньов К. П. «Зелений» бізнес як основа сталого розвитку економіки України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 92. С. 124-132. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.92.353000>

2. Ставська С. Великий потенціал AI (штучного інтелекту) у вирішенні проблем екології і природокористування. *Екологія. Людина. Суспільство*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції. 2024. С.241–243. URL: <https://doi.org/10.20535/EHS2710-3315.2023.292576>

3. Ходорковський О. А., Парфентьева О. Г., Титаренк, В. Є. Економічна ефективність упровадження технологій штучного інтелекту в малий і середній бізнес. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. №17. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15128544>

4. Cerutti E., Garcia-Pascual A., Kido Y., Li L., Melina G., Tavares M.M., Wingender P. The Global Impact of AI: Mind the Gap. IMF Working Paper No 25/76. April?2025. URL: <https://www.imf.org/en/publications/wp/issues/2025/04/11/the-global-impact-of-ai-mind-the-gap-566129>

5. Токмакова І. В., Курилович В. Р. Дослідження факторів розвитку екоіндустріальних парків в контексті забезпечення сталого розвитку підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 85. С. 92-103. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.85.306459>

Швець Д.П.

студент Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Керівник: д-р. філ. з менеджменту Хлебинська О.І.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ: НОВІ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується глибокою трансформацією управлінських підходів під впливом цифрових технологій, що формують нову парадигму функціонування підприємств. У цих умовах менеджмент якості перестає бути виключно інструментом контролю відповідності продукції чи послуг встановленим стандартам і перетворюється на стратегічний фактор забезпечення конкурентоспроможності бізнесу. Поява концепції "Індустрія 4.0" створює передумови для формування нової парадигми - "Якість 4.0" (*Quality 4.0*), яка інтегрує цифрові інструменти у фундаментальні принципи управління.

Традиційні підходи до управління якістю, сформовані в межах концепцій TQM, Lean та стандартів ISO, базуються на системності, процесному підході та орієнтації на споживача. Водночас вони часто стикаються з обмеженнями, пов'язаними з інерційністю організаційних структур, складністю обробки великих обсягів інформації та недостатньою швидкістю прийняття рішень. Саме тому цифровізація виступає не просто інструментом удосконалення існуючих практик, а каталізатором якісних змін у логіці управління якістю. Як зазначають дослідники, цифрова трансформація не повинна розглядатися лише через призму технологій. "Цифрова трансформація включає в себе не тільки заміну аналогових процесів на цифрові, але й переосмислення бізнес-моделей, стратегії та взаємодій з клієнтами" [1, С. 149]. Це підкреслює, що успіх цифровізації системи управління якістю залежить від готовності менеджменту змінити фундаментальні підходи до управління.

Концепція *Quality 4.0* розширює можливості TQM за допомогою таких технологій як Big Data, хмарні обчислення та штучний інтелект. За результатами глобальних досліджень, "Quality 4.0 - це термін, що описує застосування технологій Індустрії 4.0 для підвищення якості та операційної досконалості" [2, С. 1171]. Завдяки цьому відбувається перехід від реактивної моделі контролю якості до проактивної, яка ґрунтується на прогнозуванні можливих відхилень і запобіганні дефектам ще на ранніх етапах виробничого або управлінського процесу. Це суттєво знижує витрати на усунення помилок і підвищує загальну ефективність діяльності підприємства.

Особливо важливим є використання аналітики даних у процесах управління якістю. Сучасні підприємства генерують значні обсяги інформації, яка за умови належної обробки може стати основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Цифрові системи дозволяють здійснювати моніторинг ключових показників якості в режимі реального часу, виявляти

приховані закономірності та швидко реагувати на відхилення. У результаті підвищується рівень керованості бізнес-процесів і забезпечується стабільність якості продукції та послуг. На прикладі українських підприємств встановлено, що "чим складнішими стають зовнішні умови, тим вищим є рівень невизначеності щодо використання потенціалу цифровізації" [3, С. 279]. Проте сама цифровізація дозволяє мінімізувати ці ризики через покращення прозорості та швидкості обміну даними. Серед ключових переваг використання цифрових технологій бізнес виділяє: оптимізацію процесів та скорочення операційних витрат [1, С. 151]; підвищення надійності прогнозів та швидку аналітику [3, С. 282]; можливість розробки персоналізованих продуктів від конкретні вимоги споживача.

Інтеграція цифрових рішень у системи менеджменту якості також сприяє посиленню взаємодії між різними підрозділами підприємства. Використання єдиних інформаційних платформ забезпечує узгодженість дій, зменшує ймовірність помилок, пов'язаних з людським фактором, і підвищує швидкість обміну інформацією. Це особливо актуально в умовах глобалізації та розширення ланцюгів постачання, коли якість кінцевого продукту залежить від ефективності координації між численними учасниками виробничого процесу.. Сучасні технології дозволяють збирати та аналізувати дані про поведінку клієнтів, їхні вподобання та очікування, що створює передумови для формування індивідуалізованих пропозицій.

Однак перехід до Quality 4.0 супроводжується низкою викликів. Одним із найсуттєвіших бар'єрів є дефіцит специфічних компетенцій у персоналу. "Професіонали з якості майбутнього повинні будуть володіти не лише знаннями з методів вирішення проблем, а й навичками в галузі науки про дані" [2, С. 1184].

Отже, цифровізація систем управління якістю є одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності бізнесу в сучасних умовах. Успішна реалізація Quality 4.0 вимагає гармонійного поєднання технологічних інновацій, підготовки кваліфікованих кадрів та стратегічного бачення керівництва, що дозволить підприємствам не лише вижити, а й домінувати в епоху цифрової економіки.

Список використаних джерел:

1. Кравченко М.О., Салабай В.О. (2023). Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*, № 26. 148-153. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.286988>
2. Antony, J., McDermont, O., & Sony, M. (2021) Quality 4.0 conceptualisation and theoretical understanding: a global exploratory qualitative study. *The TQM Journal*. 34 (5): 1169-1188. DOI: <https://doi.org/10.1108/TQM-07-2021-0215>
3. Krykavskyy, Y., Pokhylchenko, O., & Hayvanovych, N. (2019). Supply chain development drivers in industry 4.0 in Ukrainian enterprises. *Oeconomia Copernicana*, 10(2): 273-290. DOI: <https://doi.org/10.24136/oc.2019.014>

Ярошук В.О.

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Хмельницький університет управління та права ім. Леоніда Юзькова

ІНВЕСТИЦІЙНІ РИЗИКИ: МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

У сучасних умовах економічної нестабільності, цифрової трансформації та зростання невизначеності інвестиційні ризики набувають особливого значення в процесі управління інвестиційними проєктами. Ефективне їх оцінювання потребує застосування не лише традиційних методичних підходів, а й сучасних інструментів штучного інтелекту, здатних підвищувати якість інвестиційних рішень.

Інвестиційний ризик у процесі управління проєктами - це фактор невизначеності, пов'язаний із ймовірністю виникнення несприятливих подій під час виконання проєкту, які можуть негативно вплинути та завадити досягненню поставлених цілей [1, с. 2]. Таке визначення є коректним, оскільки воно відображає зв'язок ризику з невизначеністю, можливими втратами та недосягненням очікуваних результатів інвестиційного проєкту. Для більш детального розуміння підходів доцільно розглянути основні методи їх оцінювання (див. табл. 1).

Таблиця 1 - Характеристика методів оцінювання інвестиційних ризиків

Метод оцінювання ризику	Характеристика методу
Аналіз фундаментальних факторів	Передбачає оцінювання фінансового стану компанії, її позиції на ринку та зовнішніх чинників.
Технічний аналіз	Ґрунтується на аналізі динаміки цін, графіків і ринкових тенденцій для прогнозування можливих змін вартості інвестицій.
Сценарний аналіз	Полягає у розгляді кількох варіантів розвитку подій та визначенні їхнього впливу на результати інвестування.
Варіаційний аналіз	Використовує методи для оцінювання змін ризику та впливу окремих факторів на вартість інвестицій.
Стрес-тестування	Дає змогу оцінити можливі втрати та стійкість інвестиційного портфеля за кризових умов.

Джерело: [2, с. 3].

Разом із тим практичне використання наявних підходів до оцінювання ризиків не завжди забезпечує достатню точність і гнучкість аналізу, що зумовлено такими обмеженнями [3, с. 5]:

- залежність від якості та повноти історичних даних;
- складність оперативного аналізу великих обсягів різномірної інформації;
- використання припущень, які не завжди відповідають реальним умовам;

– обмежена здатність прогнозувати рідкісні, але масштабні кризові події.

Зазначені обмеження зумовлюють потребу у використанні більш гнучких підходів до аналізу інвестиційних ризиків. Оскільки інвестування потребує опрацювання значних обсягів фінансової та ринкової інформації, перспективним напрямом стає застосування штучного інтелекту, який дає змогу підвищити точність прогнозування та обґрунтованість інвестиційних рішень.

У цьому контексті особливої актуальності набувають інтелектуальні методи аналізу, здатні не лише обробляти великі масиви даних, а й виявляти приховані закономірності між фінансовими та ринковими показниками. Зокрема, для прогнозування інвестиційних ризиків можуть застосовуватися методи машинного та глибокого навчання, серед яких виокремлюють такі [4, с. 127]: Linear Regression (оцінює залежність між показниками та прогнозованим результатом), Random Forest (формує прогноз на основі сукупності дерев рішень), Gradient Boosting (послідовно покращує точність моделі), Neural Networks (виявляє складні нелінійні взаємозв'язки), Support Vector Machines (класифікує дані та визначає межі між групами ризику), k-Nearest Neighbors (прогнозує результат на основі подібних спостережень), AutoML (автоматизує вибір і налаштування моделей).

У практичному застосуванні зазначених підходів використовують багато програмних продуктів, серед яких основними є Scikit-learn і TensorFlow. Scikit-learn використовують для класичних методів машинного навчання: регресійного аналізу, класифікації, дерев рішень і пошуку подібних спостережень. TensorFlow застосовують для побудови нейронних мереж і моделей глибокого навчання, які виявляють складні залежності у фінансових даних.

Отже, оцінювання інвестиційних ризиків є необхідною умовою ефективного управління інвестиційними проєктами в умовах невизначеності. Застосування штучного інтелекту дає змогу підвищити точність прогнозування ризиків, швидкість аналізу даних та обґрунтованість інвестиційних рішень.

Список використаних джерел:

1. Могильна Л.М., Воробйов І.О. Управління ризиками інноваційно-інвестиційних проєктів підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 66. 7 с. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-130>
2. Олешко Т., Попик Н., Турченко Д. Процес моделювання ризиків фінансових інвестицій. Економіка та суспільство. 2023. № 56. 5 с. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-1115>.
3. Собко Ю.Г. Моделювання ризиків у процесі управління інвестиційними проєктами з використанням штучного інтелекту. Академічні візії. 2025. № 48. 10 с. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/2276/2151>
4. Бажан Т.О. Порівняльний аналіз методів машинного навчання для побудови прогнозів. Сучасний захист інформації. 2024. № 4 (60). С. 125–130. DOI: <https://doi.org/10.31673/2409-7292.2024.040013>.

СЕКЦІЯ 2
СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ
БІЗНЕСУ ТА СТАЛИЙ РОЗВИТОК

Hviniashvili Tetiana

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

Head of the Department of Economics, Entrepreneurship and Enterprise Management
Oles Honchar Dnipro National University

SOCIAL RESPONSIBILITY OF BUSINESS AS A STRATEGIC RESOURCE FOR ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES

In the modern conditions of the functioning of Ukrainian enterprises, characterized by a high level of uncertainty, increased competition, the consequences of military-economic transformations and the growing requirements from society and international partners, the issues of integrating the principles of sustainable development and social responsibility of business are of particular relevance. In this context, not only the declarative adoption of the principles of sustainable development is critical for Ukrainian enterprises, but also their deep integration into the management system and business processes.

The increase in the importance of sustainable development of enterprises is due to the complication of management systems, the active introduction of the latest management technologies, as well as the transformation of public expectations regarding the role of business. One of the key problems remains the existence of a methodological gap between the formal declaration of the principles of sustainable development and their practical implementation in the activities of enterprises. Despite the consensus in the scientific literature regarding the positive impact of business social responsibility on long-term viability and competitiveness [2], real practice testifies to the fragmentation of the implementation of appropriate approaches. A significant part of the initiatives is limited to the formation of non-financial reporting and identification of stakeholders, not covering the strategic level of management and transformation of business models [1].

The tension between short-term financial goals and long-term sustainability benchmarks is causing traditional "commercial logic" to dominate management decision-making. As a result, the principles of social responsibility of business often remain at the level of strategic declarations, while at the operational level, priority remains for minimizing costs and maximizing profits. An additional challenge is the isolation of sustainability functions, which hinders their integration into key business processes and value chains.

An important role in ensuring the effective integration of sustainable development principles is played by the highest level of enterprise management. Rigid hierarchical organizational structures with centralized decision-making form systemic barriers to adaptation to the dynamic requirements of stakeholders and the regulatory environment, and also limit the cross-functional interaction necessary to comprehensively solve the problems of sustainable development.

The key prerequisite for effective integration is the transformation of the corporate culture and value system of the enterprise. This transformation is realized through the interaction of three main mechanisms. The regulatory framework provides for the implementation of the principles of social responsibility and sustainable

development in domestic policies, ethical codes and systems for assessing activities that ensure their institutionalization. The motivational-behavioral mechanism is aimed at the formation of internal employee engagement through the development of value-oriented leadership, incentive and recognition systems, turning external requirements into internal beliefs. Of particular importance is the personal example of top management, its willingness to focus on long-term goals, even at the expense of short-term benefits. The strategic integration mechanism ensures that the principles of sustainable development are aligned with the strategic goals of the enterprise, transforming them from an auxiliary element into a source of competitive advantages, innovation and risk mitigation.

In the context of sustainable development, innovation management takes on a new meaning, becoming a tool for the practical implementation of strategic guidelines. At the same time, business social responsibility performs a dual function: on the one hand, it sets environmental and social restrictions for innovative activities, and on the other, it acts as an incentive to search for new market opportunities, the development of sustainable products and technologies.

The analysis of international experience shows the complex, threshold-effective nature of the relationship between investments in social responsibility of business and innovative activity of enterprises. At the initial stages, such investments may not provide a tangible economic effect, but after reaching a critical level of integration of sustainable development principles into the company's strategy, a synergistic effect arises that stimulates the development of technological, social and organizational innovations.

As a result of the study, it was established that ensuring the sustainable development of Ukrainian enterprises requires a systematic integration of the principles of social responsibility of business into all levels of management - from strategic to operational. It was determined that the key factors for effective implementation are the transformation of corporate culture, the development of responsible leadership, the adaptation of organizational structures and the coordination of innovation activities with sustainable development goals. It has been proven that the social responsibility of a business can act not only as an ethical imperative, but also as a strategic resource for increasing the competitiveness of an enterprise, provided that it is deeply integrated into the business model. It is justified that the achievement of a positive effect from the implementation of the principles of sustainable development is delayed and threshold, which requires a long-term strategic vision and consistency of management decisions.

References:

1. Bondarenko, P. V. (2024). The impact of corporate social responsibility in the field of corporate finance. *Scientific Bulletin of Odesa National Economic University*, 12(325), 53–60. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-12-325-53-60>.
2. Stankevych, I., Malovannyi, O., & Sakun, H. (2024). The impact of corporate social responsibility on management efficiency: Modern aspects. *Sustainable Development of Economy*, 1(48), 41–46. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-5>.

Алексеева А.А

студентка Хмельницького університету управління та права

ім. Леоніда Юзькова

Керівник: старший викладач Граматович Ю.В.

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну суттєво змінило поведінку суб'єктів господарювання у сфері соціальної відповідальності бізнесу (СВБ). Підприємства різних масштабів без державного примусу розпочали реалізацію заходів із підтримки Збройних Сил України, постраждалого населення та стабілізації економіки. Виявлення відмінностей у підходах великого, малого та міжнародного бізнесу важливе для розуміння внеску кожної групи у досягнення спільної мети.

Теоретичне підґрунтя СВБ ґрунтується на піраміді Керролла, що охоплює чотири рівні: економічну, юридичну, етичну та філантропічну відповідальність. Економічна відповідальність передбачає отримання прибутку як основи існування бізнесу; юридична – дотримання законодавства; етична – поведінку відповідно до суспільних норм, що виходять за межі правових вимог; філантропічна – добровільний внесок у добробут суспільства [1, с. 117]. В умовах війни акценти суттєво змістилися: філантропічна складова стала домінантною, а її реалізація набула нових форм – від прямої фінансової підтримки армії до інформаційної протидії агресору. Водночас економічна відповідальність набула нового виміру: збереження робочих місць і сплата податків в умовах воєнного стану стали самостійним соціальним внеском бізнесу.

Емпіричний аналіз на основі даних CSR Ukraine дозволяє виокремити три групи суб'єктів господарювання з різними моделями соціально відповідальної поведінки. Національні великі підприємства (72 компанії) зосередилися на допомозі ЗСУ (фінансування, закупівля амуніції, техніки, дронів), гуманітарній (61 компанія) та інформаційній (40 компаній) підтримці. Суб'єкти малого та середнього бізнесу (МСБ) найактивніше долучилися до інформаційної (48), гуманітарної (41) та продуктової (38) допомоги. Міжнародні компанії, що працюють в Україні, спрямували зусилля переважно на гуманітарну (63), інформаційну (37) допомогу та евакуацію населення (33) [2, с. 142–145].

Наведені дані підтверджуються конкретними кейсами. Товариство з обмеженою відповідальністю «МакПау» через власний фонд спрямувало понад \$9 млн на оборону та допомогу цивільним, а також надало безкоштовні інструменти кібербезпеки для українців. Мережа АЗС WOG через проєкти «Дорога добра» та «Добропаливо» накопичила понад 15 млн грн на соціальні потреби, залучаючи клієнтів до благодійності через щоденні покупки. Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова пошта» запровадило безкоштовну доставку гуманітарних вантажів та підтримує 16 підрозділів Сил оборони. Приватне акціонерне товариство «Фармацевтична фірма «Дарниця» передало медикаментів на понад 400 млн грн лікарням та військовим [3].

Кожна група бізнесу використала власні конкурентні переваги: великі підприємства – фінансові ресурси, МСБ – швидкість реагування, міжнародні компанії – доступ до глобальних логістичних мереж. Глобальний вимір СВБ виявився у виході понад 750 міжнародних компаній з російського ринку та запровадженні санкцій, що також є вагомим внеском у стримування агресії [4, с. 97].

Спільна дія всіх трьох груп суб'єктів господарювання створила систему, яка охопила різні потреби: від прямої підтримки армії до евакуації населення та інформаційного спротиву. Найбільш дієвою виявилася допомога ЗСУ, оскільки вона безпосередньо впливала на обороноздатність країни. Малий та середній бізнес, попри обмежені ресурси, виявив найвищу мобільність в організації волонтерської та інформаційної допомоги, що вказує на необхідність державної підтримки таких ініціатив у повоєнний період. Отриманий досвід свідчить про доцільність збереження механізмів прямої співпраці держави з бізнесом, які довели свою ефективність під час війни.

Список використаних джерел:

1. Кудельський В. Е. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах воєнного стану. *International Scientific Journal «Grail of Science»*. 2025. № 59. С. 116–120. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.12.12.2025.010> (дата звернення: 09.05.2026).
2. Захарова О. В., Орел А. О. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні під час повномасштабного воєнного вторгнення РФ. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 5 (05). С. 140–147. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-5-24> (дата звернення: 09.05.2026).
3. Giving Tuesday Ukraine. Приклади соціальної відповідальності бізнесу: 7 українських компаній, що змінюють країну. 02.10.2025. URL: <https://givingtuesday.ua/statti/plyklady-soczialnoyi-vidpovidalnosti-biznesu-7-ukrayinskyh-kompanij-shho-zminyuyut-krayinu/> (дата звернення: 09.05.2026).
4. Серікова О. М. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни в Україні: національний і глобальний виміри. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 94–100. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-94-100> (дата звернення: 09.05.2026).

Безгінов А.А.

студент Національного університету «Одеська політехніка»

Керівник: к.е.н., доц. Красностанова Н.Е.

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Соціальні аспекти сталого розвитку відіграють важливу роль у створенні стабільного рівноправного суспільства. Вони охоплюють різні аспекти, пов'язані з покращенням якості життя людей, забезпеченням соціальної справедливості та створенням умов для процвітання всіх членів суспільства. «Стратегія ЄС чітко демонструє, що позитивний розвиток європейської економіки тісно пов'язаний із впровадженням європейськими компаніями принципів сталого розвитку та корпоративної відповідальності на практиці» [1]. У рамках сталого розвитку важливо враховувати потреби поточних та майбутніх поколінь, а також знаходити баланс між економічними, екологічними та соціальними аспектами.

Одним із ключових аспектів соціального сталого розвитку є забезпечення доступу до якісних послуг охорони здоров'я, освіти, житла та праці. Соціальна відповідальність бізнесу в цьому контексті полягає у забезпеченні рівного доступу до цих послуг для всіх верств населення, що, в свою чергу, допомагає підвищити рівень добробуту та знизити рівень нерівності. Розвиток соціальних програм та інфраструктури, що сприяють інклюзивному зростанню, є важливим завданням для компаній, які прагнуть активніше залучати громадян до життя суспільства.

Соціальна відповідальність бізнесу вимагає розвитку соціального підприємництва, підтримки соціально відповідальних компаній і створення умов для участі громадян у прийнятті рішень, що стосуються їхнього життя та навколишнього середовища. «У сучасній діловій практиці існує кілька підходів щодо трактування соціальної відповідальності бізнесу. Згідно із визначенням Світової ради компаній зі сталого розвитку, – це довгострокове зобов'язання компаній щодо етичного ведення бізнесу та сприяння сталому економічному розвитку підприємства, громади і суспільства загалом» [2].

Таким чином, соціальні аспекти сталого розвитку, зокрема соціальна відповідальність, відіграють важливу роль у створенні справедливого та рівноправного суспільства, сприяючи покращенню якості життя людей та досягненню суспільного процвітання. Розуміння та облік соціальних аспектів у плануванні та реалізації стратегій сталого розвитку дозволять створити більш стійке та гармонійне суспільство для всіх його членів.

Говорячи про зв'язок соціальних проблем та сталого розвитку, важливо враховувати, що людський капітал, який є одним із ключових ресурсів будь-якого суспільства, безпосередньо залежить від соціального благополуччя населення.

Соціальна нерівність є ще одним критичним фактором, що перешкоджає сталому розвитку. Вона виражається у різних формах, таких як економічна

нерівність, нерівність доступу до послуг охорони здоров'я та освіти, а також гендерна нерівність. Економічна нерівність, зокрема, веде до концентрації багатства в руках небагатьох людей, що обмежує доступ основних мас населення до важливих ресурсів та можливостей. У ситуації, коли значна частина суспільства залишається на периферії економічного прогресу, будь-які спроби переходу до сталого розвитку стикаються із серйозними перешкодами. Гендерна нерівність, у свою чергу, обмежує внесок жінок у економічний та соціальний розвиток. Дослідження показують, що більш інклюзивні суспільства, які надають рівні можливості чоловікам та жінкам, демонструють найкращі показники у сфері сталого розвитку. Нерівність доступу до охорони здоров'я та освіти також перешкоджає сталому розвитку, оскільки обмежує можливості для покращення якості життя та людського капіталу.

Ключовий момент у досягненні сталого розвитку - це використання комплексних підходів, які включають не тільки економічні, а й соціальні та екологічні аспекти. Справедлива податкова система, фінансова прозорість, захист прав працівників та включення всіх верств суспільства до економічної діяльності є важливими умовами для сталого розвитку. У цьому контексті особливо важливими є зусилля міжнародних організацій, таких як ООН, які активно просувають Цілі сталого розвитку [3]. Ці цілі формують глобальний порядок денний, спрямований на викорінення бідності, покращення охорони здоров'я та освіти, підтримку рівності та боротьбу зі зміною клімату.

На корпоративному рівні компанії також відіграють значну роль у просуванні сталого розвитку. Лідери бізнесу розуміють, що їхні довгострокові успіхи залежать від здатності адаптуватися до змін у суспільстві та екології. Компанії впроваджують принципи відповідального інвестування, прагнуть знизити вуглецевий слід і активно залучаються до соціальних проектів. Практики корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) стають нормою для провідних організацій, які розуміють свою роль у сприянні сталому розвитку. Вони розробляють та реалізують стратегії, спрямовані на зниження негативного впливу на навколишнє середовище, забезпечення здорових робочих умов, покращення освіти та підтримку локальних спільнот.

Список використаних джерел:

1. Кульчицький, І. Соціальна відповідальність бізнесу. Економіка та суспільство. 2024. (69). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-8>
2. Клименко І. М. Корпоративна соціальна відповідальність в контексті цілей сталого розвитку. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. № 8. – URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1292>
3. Національна доповідь “Цілі сталого розвитку: Україна”. <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/natsionalna-dopovid-csr-Ukrainy.pdf>

Белошицька Х.В.

студентка Державного університету «Київський авіаційний інститут»

Керівник: д.е.н., проф. Ороховська Л.А.

РОЛЬ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У ФОРМУВАННІ ЕФЕКТИВНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах трансформації ринкового середовища маркетинг дедалі більше виходить за межі суто інструментальної функції просування товарів і послуг, набуваючи стратегічного значення у формуванні довгострокових відносин підприємства зі споживачами, партнерами та суспільством загалом. Посилення конкуренції, зростання інформаційної прозорості, зміна споживчих очікувань і підвищення уваги до етичних, екологічних та соціальних аспектів діяльності бізнесу зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до побудови маркетингової стратегії. У цьому контексті соціальна відповідальність постає не лише як прояв добровільної участі підприємства у розв'язанні суспільно значущих проблем, а й як важливий чинник формування довіри, репутаційної стійкості та конкурентних переваг.

Соціальна відповідальність у сучасному маркетингу набуває значення не лише як етична настанова, а як стратегічна умова довгострокової конкурентоспроможності підприємства. У наукових джерелах підкреслюється, що в умовах глобальних викликів, криз, пандемій, екологічних загроз і соціально-політичної нестабільності бізнес дедалі менше сприймається виключно як економічний суб'єкт, оскільки він стає важливим учасником соціального діалогу та співвідповідальним за добробут суспільства [1]. Саме тому маркетинг, орієнтований лише на стимулювання попиту й отримання прибутку, поступово втрачає ефективність, поступаючись підходам, у яких комерційні цілі узгоджуються з етичними принципами, екологічними стандартами, суспільними потребами та очікуваннями стейкхолдерів.

Особливого значення соціальна відповідальність набуває у сфері маркетингових комунікацій, зокрема реклами, яка має значний вплив на формування споживчих цінностей, моделей поведінки, стилю життя та соціальних орієнтирів. Дослідники наголошують, що соціально відповідальна реклама повинна не лише відповідати інтересам виробників і споживачів, а й враховувати відповідальність бізнесу за сталий розвиток суспільства, екологічну безпеку, недискримінаційність, достовірність інформації та формування етичного споживання [2]. У такому розумінні маркетинг перестає бути нейтральним інструментом впливу на ринок і перетворюється на механізм формування суспільно значущих цінностей, що здатні або посилювати споживацькі стереотипи, або, навпаки, сприяти розвитку більш відповідальної культури споживання.

Водночас соціальна відповідальність у маркетингу тісно пов'язана зі зміною поведінки самих споживачів, які дедалі частіше орієнтуються не лише на ціну чи функціональні характеристики товару, а й на безпечність, екологічність, етичність виробництва та відповідність продукції принципам сталого розвитку.

Зокрема, екологічна поведінка споживачів формує попит на екологічні продукти, активізує розвиток відповідних ринкових ніш і стимулює підприємства впроваджувати нові форми організації маркетингової діяльності [3]. Це свідчить про те, що соціальна відповідальність стає не зовнішнім доповненням до маркетингової стратегії, а її внутрішнім змістовим елементом, який визначає ціннісну пропозицію підприємства, способи комунікації зі споживачами та напрями продуктової трансформації.

Так, наприклад, соціально відповідальний маркетинг в аграрній сфері є інструментом поєднання бізнесової результативності з розвитком сільських територій. Його особливість полягає в тому, що ефективність маркетингової стратегії агропідприємства визначається не лише обсягами виробництва, продажів чи часткою ринку, а й здатністю компанії створювати позитивний соціальний, економічний та екологічний ефект у громадах присутності [4]. До ключових проявів соціально відповідального маркетингу в аграрній сфері можна віднести:

- орієнтацію на потреби місцевої громади;
- підтримку зайнятості та доходів сільського населення;
- розвиток соціальної інфраструктури;
- екологічну відповідальність;
- прозору та відкриту комунікацію з громадою;
- партнерство з територіями присутності;
- формування позитивної репутації агропідприємства.

Таким чином, соціально відповідальний маркетинг в агробізнесі має будуватися на принципі постійного діалогу з місцевими громадами. Такий діалог дає змогу визначити основні точки перетину інтересів бізнесу й населення, узгодити виробничі рішення з потребами території, запобігати соціальним конфліктам і підвищувати рівень довіри до підприємства.

Список використаних джерел:

1. Бондарук М. В. Соціальна відповідальність бізнесу в кризових умовах: поняття та зміст механізмів реалізації. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2025. Т. 36 (75). № 5. С. 15-20. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.5/03>
2. Князева Т. В., Ороховська Л. А. Соціальна відповідальність реклами як компонент соціально-відповідального маркетингу. Економічний простір. 2024. № 189. С. 137-142. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-25>
3. Полоус О. В., Гребельник О. А. Екологічна поведінка споживача як драйвер формування соціально відповідального бізнесу. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 46. С. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-62>
4. Драбчук Т. І., Коваль О. Ю. Роль соціальної відповідальності агробізнесу у забезпеченні сталого розвитку сільських територій. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 18. С. 395-401. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-55>

Бурковська А.І.

доктор філософії, доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
Миколаївський національний аграрний університет

КОГНІТИВНА ВІДПОВІДНІСТЬ В АГРАРНОМУ МАРКЕТИНГУ ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ КРАЇНИ

У сучасних умовах глобальної нестабільності проблема забезпечення продовольчої безпеки набуває особливого значення. Зміни клімату, економічні кризи, цифровізація суспільства та трансформація споживчої поведінки формують нові виклики для аграрного сектору. Традиційні механізми забезпечення продовольством уже не можуть повною мірою відповідати сучасним потребам суспільства, оскільки значний вплив на функціонування ринку почали здійснювати поведінкові та когнітивні чинники [1]. Саме тому важливого значення набуває дослідження теорії когнітивної відповідності як інструменту формування ефективного аграрного маркетингу та забезпечення продовольчої безпеки.

Сучасний споживач приймає рішення про купівлю не лише під впливом ціни чи фізичної доступності продукції [2]. Велике значення мають довіра до виробника, екологічність продукції, прозорість інформації та відповідність товару особистим цінностям людини. Якщо між очікуваннями споживача та реальним досвідом виникає невідповідність, формується когнітивний дисонанс, який може призвести до відмови від покупки [1]. Особливо яскраво це проявляється в цифровому середовищі, де значна частина покупців залишає онлайн-кошики незавершеними через сумніви, складність оформлення замовлення або недостатній рівень довіри. Теорія когнітивної відповідності дозволяє пояснити механізми формування споживчої поведінки через узгодженість між маркетинговими комунікаціями та внутрішніми установками споживача. Якщо інформація про продукцію відповідає очікуванням людини щодо якості, безпечності, екологічності та соціальної відповідальності, зростає рівень довіри та ймовірність здійснення покупки.

Особливу роль у сучасному суспільстві відіграють наративи сталого розвитку. Молоде покоління дедалі більше звертає увагу на екологічний вплив виробництва, раціональне використання ресурсів та етичність ведення бізнесу. Водночас економічна нестабільність і зростання цін часто змушують споживачів відмовлятися від більш екологічних товарів через їхню високу вартість [3]. Саме тут виникає суперечність між цінностями людини та її фінансовими можливостями. Подолання такого когнітивного розриву є одним із головних завдань сучасного аграрного маркетингу.

Ефективне забезпечення продовольчої безпеки потребує інтеграції цифрових технологій, прозорих комунікацій та інноваційних маркетингових механізмів. Важливо створювати такі умови, за яких споживач отримуватиме зрозумілу інформацію про походження продукції, екологічність виробництва та якість товару [2]. Спрощення процесу покупки, розвиток цифрових платформ і

підвищення інформаційної відкритості сприятимуть формуванню довіри до аграрної продукції та зменшенню рівня когнітивного дисонансу (рис. 1).

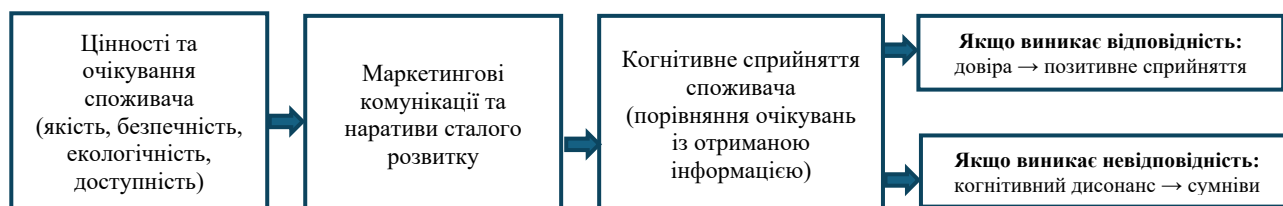


Рис. 1. Схематичне зображення теоретичного концепту когнітивної відповідності. Джерело: розроблено автором.

Отже, теорія когнітивної відповідності є важливим інструментом сучасного аграрного маркетингу, який дозволяє краще зрозуміти поведінку споживачів та сформувані ефективні механізми забезпечення продовольчої безпеки. Поєднання економічних, поведінкових і ціннісних аспектів у маркетинговій діяльності створює передумови для сталого розвитку аграрного сектору та підвищення рівня довіри суспільства до продовольчої системи.

Фінансування: Тези доповідей сформовано на основі досліджень, отриманих під час виконання проекту «Дослідження впливу наративів сталого розвитку на просування сільськогосподарської продукції на ринку України на основі застосування семантичного підходу до продовольчого маркетингу в контексті забезпечення продовольчої безпеки» №2025.05/0019, виконаного за рахунок коштів гранту Президента України, наданого Національним фондом досліджень України, у рамках Конкурсу на одержання грантів Президента України для підтримки наукових досліджень і розробок молодих вчених-докторів філософії/кандидатів наук (до 35 років включно).

Подяка: Автор висловлює вдячність Національному фонду досліджень України за фінансову підтримку цього дослідження.

Список використаних джерел:

1. Burkovska A., Burkovska A. Semantic approach to food marketing: the influence of sustainable development narratives on the Ukrainian market. *Agricultural and Resource Economics*. 2025. 11(1), 317–347. <https://doi.org/10.51599/are.2025.11.01.12>.
2. Poltorak A., Burkovska A., Sukhorukova A., Lahno D., Mykhniuk O. Mechanisms of anti-crisis management of food security in ukraine in the conditions of turbulence of the socio-economic environment and integration into European food markets. *Наукові інновації та передові технології*. 2026. № 3(55). С. 41-55. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-3\(55\)-41-55](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-3(55)-41-55).
3. Poltorak A., Sukhorukova A., Burkovska A., Onyshchenko D. Conceptual principles of strategic management of post-war restoration of financial and economic security of Ukraine in the system of integration and scientific and technological changes. *Успіхи і досягнення у науці*. 2026. № 3(25). С. 575-589. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-3\(25\)-574-588](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-3(25)-574-588).

Гаврилюк В.П.

студент Національного університету «Одеська політехніка»

Керівник: к.е.н., доц. Бутенко Т.В.

СТРАХОВИЙ РИНОК В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ РИЗИКІВ І ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Страховий ринок є важливою складовою фінансової системи, яка забезпечує захист економічних суб'єктів від фінансових втрат, пов'язаних із реалізацією ризиків. Його функціонування базується на принципах акумулювання страхових внесків, формування страхових резервів та здійснення страхових виплат у разі настання страхових подій. У сучасних умовах глобалізації та зростання економічної невизначеності роль страхового ринку суттєво посилюється [1, с. 112].

Страховий ринок — це складова фінансового ринку, що являє собою систему економічних відносин між страховиками та страхувальниками з приводу купівлі-продажу страхових послуг, формування страхових фондів і здійснення страхового захисту майнових та особистих інтересів учасників ринку [1, с. 15].

Глобальні ризики, такі як кліматичні зміни, пандемії, воєнні конфлікти, фінансові кризи та технологічні загрози, створюють нові виклики для страхових компаній. Вони змушені адаптувати свої бізнес-моделі, розширювати спектр страхових продуктів та впроваджувати інноваційні технології оцінки ризиків. Зокрема, зростає використання аналітики великих даних (Big Data), штучного інтелекту та автоматизованих систем андеррайтингу [2, с. 50].

Економічна невизначеність суттєво впливає на платоспроможність як населення, так і суб'єктів господарювання, що безпосередньо відображається на обсягах страхових премій та загальній динаміці страхового ринку. У періоди кризових явищ, інфляційного тиску або зниження доходів населення спостерігається скорочення попиту на окремі види страхових послуг, особливо добровільного страхування. Водночас зростає значення обов'язкових видів страхування, які забезпечують мінімальний рівень страхового захисту.

У таких умовах страхові компанії змушені адаптувати свої бізнес-стратегії та підвищувати ефективність управління ризиками. Це передбачає більш точну оцінку страхових ризиків, удосконалення актуарних розрахунків, диверсифікацію страхового портфеля та впровадження сучасних методів ризик-менеджменту. Окрему увагу компанії приділяють оптимізації витрат, зокрема адміністративних та операційних, що дозволяє зберігати фінансову стійкість навіть в умовах нестабільного економічного середовища.

Важливим чинником конкурентоспроможності страхових компаній стає рівень довіри клієнтів, який формується через прозорість діяльності, своєчасність страхових виплат та якість обслуговування. У цьому контексті значну роль відіграє впровадження стандартів корпоративного управління, фінансової звітності та цифрових інструментів комунікації з клієнтами.

Окремим стратегічним напрямом розвитку страхового ринку є цифровізація страхових послуг (insurtech). Вона передбачає активне

використання онлайн-платформ для укладання страхових договорів, мобільних додатків для управління полісами, а також автоматизованих систем врегулювання страхових випадків із застосуванням штучного інтелекту та аналітики великих даних.

Для більш наочного аналізу сучасних тенденцій функціонування страхового ринку в умовах глобальних ризиків доцільно розглянути їх основні характеристики (табл. 1).

Таблиця 1 – Вплив глобальних ризиків на страховий ринок

Глобальний ризик	Вплив на страховий ринок	Реакція страхових компаній
Кліматичні зміни	Зростання збитків від стихійних лих	Розширення майнового страхування
Пандемії	Масові страхові виплати, зростання ризиків	Розробка нових медичних продуктів
Воєнні конфлікти	Підвищення ризику втрат майна і життя	Перегляд тарифів, державна підтримка
Фінансові кризи	Зниження попиту на страхові послуги	Оптимізація витрат, диверсифікація
Кіберризики	Зростання кібератак на бізнес	Розвиток кіберстрахування

Як видно з табл. 1, кожен глобальний ризик має специфічний вплив на страховий ринок і вимагає відповідної адаптації з боку страхових компаній. Найбільш динамічно сьогодні розвивається сегмент кіберстрахування та страхування здоров'я, що пов'язано зі зростанням цифровізації економіки та соціальних ризиків.

В Україні страховий ринок поступово адаптується до глобальних викликів. Важливу роль відіграє удосконалення законодавчої бази, зокрема прийняття Закону України «Про страхування», який визначає правові засади функціонування страхових компаній та захисту прав страхувальників [3].

Отже, страховий ринок в умовах глобальних ризиків та економічної невизначеності зазнає суттєвих трансформацій. Його розвиток характеризується посиленням ролі цифрових технологій, розширенням спектру страхових послуг та підвищенням значення ризик-менеджменту, що забезпечує його адаптацію до сучасних викликів.

Список використаних джерел:

1. Внукова Н. М., Вовчак О. Д. Страхування : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 480 с.
2. Базилевич В. Д., Базилевич К. С. Трансформація страхового ринку України в умовах глобальних викликів // Фінанси України. 2022. № 6. С. 45–58.
3. Про страхування : Закон України від 18.11.2021 № 1909-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20> (дата звернення: 22.04.2026).

Городний П.О.

студент Київського національного університету ім. Тараса Шевченка

Керівник: асистент кафедри міжнародних фінансів, аспірант Буз А. О.

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ ТА СТАЛИЙ РОЗВИТОК: УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) вважається невід'ємною складовою сучасної бізнес-моделі, орієнтованої на сталий розвиток. Концепція сталого розвитку була сформульована у доповіді Міжнародної комісії Організації Об'єднаних Націй (ООН) з навколишнього середовища та розвитку «Наше спільне майбутнє» (1987), відомій як доповідь Брундтланд, де сталий розвиток визначено як розвиток, що задовольняє потреби сучасного покоління без загрози можливостям майбутніх поколінь задовольняти власні потреби. Експерти та офіційні документи визначають СВБ як добровільну відповідальну поведінку підприємств, що сприяє добробуту населення та охороні навколишнього середовища. Впровадження принципів СВБ зміцнює довіру до бізнесу, покращує його імідж та конкурентоспроможність [3, с. 319].

У державній політиці України СВБ розуміється як відповідальна поведінка суб'єктів господарської діяльності, що сприяє сталому розвитку суспільства та добробуту населення, враховує очікування зацікавлених сторін і відповідає міжнародним стандартам [1]. Відповідно до Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні до 2030 року, СВБ передбачає добровільне дотримання високих стандартів у виробничій та соціальній політиці, мінімізацію негативного впливу на довкілля, зміцнення довіри між бізнесом, суспільством та державою, а також забезпечення довгострокової прибутковості [2].

Соціальна відповідальність бізнесу сьогодні ґрунтується на ESG-підході (Environmental, Social, Governance — екологічне, соціальне та корпоративне управління), критерії якого використовуються для оцінки діяльності компаній не лише за фінансовими результатами, а й за рівнем екологічної безпеки, соціальної відповідальності та якості корпоративного управління. Теоретичною основою сучасної СВБ є модель Triple Bottom Line Джона Елкінгтона, яка передбачає оцінювання діяльності бізнесу за економічними, соціальними та екологічними результатами. Водночас піраміда Арчі Керолла розкриває основні види корпоративної відповідальності: економічну, правову, етичну та філантропічну.

Соціальна відповідальність бізнесу безпосередньо пов'язана з принципами сталого розвитку. Відповідно до них, підприємства повинні враховувати не лише прибуток, а й довгострокові наслідки своєї діяльності. Перевіреним та ефективним інструментом забезпечення сталого розвитку підприємства є концепція соціальної відповідальності бізнесу [2, с. 470]. Інвестори та споживачі дедалі більше орієнтуються на компанії, які дотримуються принципів сталого розвитку, що знайшло відображення у рейтингу TIME «100 Most Influential Companies» 2021, де серед ключових критеріїв впливовості враховувалися екологічна та соціальна відповідальність бізнесу [3].

Україна взяла на себе зобов'язання дотримуватися Цілей сталого розвитку ООН та приєдналася до міжнародних декларацій щодо відповідального ведення бізнесу [1]. Зокрема, уряд ухвалив Концепцію розвитку корпоративної соціальної відповідальності до 2030 року. На міжнародному рівні підприємства дотримуються принципів стандарту ISO 26000 (2010) та Глобального договору ООН, а також стандартів Організації економічного співробітництва та розвитку ОЕСР. Крім того, важливу роль відіграють стандарти нефінансової звітності GRI (Глобальна ініціатива зі звітності) та Директива ЄС про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD). Усі ці документи встановлюють вимоги щодо захисту прав людини, екологічної безпеки та прозорості звітності. Для соціально відповідального бізнесу особливо важливими є Ціль 8 «Гідна праця та економічне зростання», Ціль 12 «Відповідальне споживання та виробництво» та Ціль 13 «Боротьба зі зміною клімату». Політика України у сфері СВБ базується на євроінтеграції та заохочує бізнес до вирішення соціальних питань і розвитку зеленої економіки.

До ключових сфер реалізації СВБ належать екологічна відповідальність (застосування енергоефективних технологій, управління відходами та скорочення викидів), соціальна відповідальність (створення нових робочих місць, оприлюднення прозорих звітів та благодійні програми), відповідальність у трудових відносинах (створення безпечних умов праці, дотримання стандартів оплати праці та соціальних гарантій), а також етичне управління підприємством (прозорість, відсутність корупції, та ін.). Концепція СВБ підкреслює, що такі ініціативи є добровільними і повинні бути інтегровані в стратегію підприємства. У воєнний час багато підприємств переорієнтували свою діяльність на підтримку військових та соціального сектору – цей аспект розглядається як кризовий компонент СВБ [3, с. 321].

Отже, соціальна відповідальність бізнесу та сталий розвиток є взаємопов'язаними складовими сучасної економіки. Використання ESG-підходу, міжнародних стандартів звітності та принципів сталого розвитку сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, залученню інвестицій та зміцненню довіри суспільства. У сучасних умовах все це стає важливим фактором довгострокового економічного та соціального розвитку України.

Список використаних джерел:

1. Кабінет Міністрів України. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року : Розпорядження від 24.01.2020 № 66-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80>
2. Пучкова С. І. Соціальна відповідальність бізнесу: основні складові та пріоритетні напрями реалізації // Вісник Хмельницького національного університету. – 2023. – № 6. – С. 468–476.
3. Білик Р. Р., Варвус А. І. Соціальна відповідальність бізнесу як основа безпеки підприємництва в сучасних умовах // Український журнал прикладної економіки та техніки. – 2023. – Т. 9, № 3. – С. 318–323.

Гребенюк Ю.М.

студент Національного університету «Одеська політехніка»

Керівник: к.е.н., доц. Красностанова Н.Е.

ІНТЕГРАЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В КОРПОРАТИВНІ СТРАТЕГІЇ

У разі глобальної інтеграції у світі зростає актуальність опрацьованості управління промисловими підприємствами. За сучасних темпів економічного зростання неможливо забезпечити вирішення завдань, що стоять перед країною: відновлення та модернізацію промислового виробництва, подолання інфраструктурної недостатності, реформування соціальних інститутів, підвищення продуктивності праці та структурну перебудову. Як зазначають А. Кравецька та І. Шварц, «Ефективність управління промисловими підприємствами є важливим питанням, яке слід тримати у фокусі уваги як на рівні стейкхолдерів підприємств, так і на галузевому та державному рівнях» [1, с.22].

Знижувані темпи зростання наближають до стагнації, за якої економічна політика зводиться до вирішення протиріч між соціальною стабілізацією за рахунок перенапруги бюджету та бюджетною стабілізацією за рахунок стиснення державних видатків.

Інтеграція у світове господарство національної економіки призвела до суттєвих змін у всіх сферах соціально-економічного розвитку країни та її суб'єктів господарювання. Визначення резервів розширеного відтворення економіки, аналіз можливих економічних ризиків вимагають ситуаційного та системного підходів до вивчення проблем стійкого до зовнішніх факторів розвитку промислових підприємств. «Ефективна система управління економічною стійкістю підприємств повинна забезпечувати системність та комплексність вирішення проблеми стійкості шляхом включення в область аналізу та прийняття управлінських рішень не тільки надійності роботи підприємства як виробничої системи, але і його взаємовідносин із зовнішнім середовищем; дозволяти здійснювати перехід від орієнтації на статичну рівновагу до досягнення динамічної рівноваги на основі дослідження елементів системи та зовнішнього середовища у процесі їх розвитку» [2, с.107]. Уроки довоєнної кризи змушують звернути увагу на якісні зміни в економіці, забезпечення нових джерел зростання господарської діяльності. Реалізація цього напрямку розвитку потребує вдосконалення системи управління на різних рівнях.

Сталий розвиток інтегрує три ключові аспекти — економічний, соціальний та екологічний. Кожен із них відіграє важливу роль і не може розглядатися окремо: всі аспекти взаємопов'язані та взаємозалежні. Економічна сталість передбачає створення умов для стабільного економічного зростання, що сприяє підвищенню рівня життя населення без шкоди навколишньому середовищу. Соціальний вимір фокусується на покращенні якості життя людей, забезпеченні рівності можливостей, справедливому розподілі ресурсів та захисті прав людини.

Екологічна сталість спрямовано збереження природного капіталу, зменшення антропогенного на довкілля і раціональне використання природних ресурсів. Принцип сталого розвитку передбачає балансування інтересів цих трьох аспектів, що є основним чинником задля досягнення довгострокової стійкості та добробуту людства. «Сталий розвиток, у свою чергу, розглядається як здатність підприємства забезпечувати економічну ефективність, соціальну відповідальність та екологічну безпеку одночасно» [3].

Важливим елементом у впровадженні стратегій сталого розвитку є активна участь корпоративного сектору у розробці адекватного бачення, досяжних цілей та тимчасових рамок. Компанії все частіше беруть на себе відповідальність за свій екологічний та соціальний внесок, розуміючи, що діяльність, заснована на засадах сталого розвитку, дає довгострокові вигоди. Впровадження нефінансових звітів подібно до інтегрованої звітності (IR) дозволяє корпораціям демонструвати свою прихильність до сталого розвитку та відповідального ведення бізнесу. Ключові метрики нефінансових звітів включають показники екологічної ефективності, соціального впливу та рівня корпоративного управління, які допомагають зацікавленим сторонам оцінити рівень стійкості компанії. Відповідальне інвестування стає дедалі популярнішим напрямом, що відбивається збільшення обсягу активів, керованих з урахуванням ESG-критеріїв. Такий підхід до інвестицій не тільки сприяє досягненню сталого розвитку, а й допомагає знижувати ризики та збільшувати прибутковість. Загалом інтеграція сталого розвитку на корпоративні стратегії як у глобальному, і на локальному рівні є невід'ємною частиною сучасних економічних та соціальних процесів.

Отже, в умовах глобальної інтеграції та сучасних економічних викликів, управління промисловими підприємствами стає критично важливим для забезпечення стійкого розвитку. Інтеграція концепції сталого розвитку в корпоративні стратегії не лише сприяє економічному зростанню, але й допомагає знизити ризики та забезпечити довгострокове благополуччя. Важливо, щоб підприємства активно впроваджували ці принципи, адже їх успішна реалізація може стати запорукою стабільності та процвітання в умовах швидко змінюваного світу.

Список використаних джерел:

1. Краєвська, А., Шварц, І. (2023). Критерії ефективності управління промисловими підприємствами. *Innovation and Sustainability*, (3), 22–27. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.3.22.27>
2. Торохтій Б. Г. Методичний підхід до управління економічною стійкістю підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Том 6. № 3. С. 102 – 108. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-3-13>
3. Продіус, О., Афанасенко, М., Васильєв, В. (2025). Особливості стратегічного управління промисловим підприємством в умовах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*, (80). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-173>

Іжа М.М.

доктор політичних наук, професор,
директор Навчально-наукового інституту публічної служби та управління
Національний університет «Одеська політехніка»

СИНЕРГІЯ ЛЮДСЬКОГО ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ШЛЯХ ДО ГАРМОНІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ

Людський розвиток і сталий розвиток є двома взаємопов'язаними концепціями, що набувають особливої актуальності для України в умовах соціально-економічних трансформацій. У той час як людський розвиток акцентує увагу на покращенні якості життя, освіти та здоров'я населення, сталий розвиток підкреслює важливість екологічної стійкості та справедливого розподілу ресурсів. Для України, яка стикається з численними викликами, такими як військова агресія, низькі доходи, нерівність, екологічні проблеми, інтеграція цих концепцій у національну політику стає ключовим фактором для забезпечення стабільного та гармонійного розвитку суспільства, «активізація людського розвитку виступає не лише як мета, а і як засіб руху вперед. Використання трьох ключових можливостей людського розвитку, а саме, здорового довголіття, освіченості та гідного матеріального рівня життя, є чинниками забезпечення повоєнного розширеного відтворення української економіки» [1].

Концепції людського розвитку (чи що точніше — розвитку людського потенціалу) (human development) та сталого розвитку мають багато спільних рис. Вони зародилися практично одночасно наприкінці 1980-х років та активно розвивалися у 1990-х рр., отримавши широке поширення у світі. Важливою загальною причиною виникнення та розвитку концепцій сталого та людського розвитку стало усвідомлення необхідності радикальної зміни нестійкої моделі економічного розвитку людства, що склалася.

Швидкий розвиток концепцій людського і сталого розвитку призвели до появи поняття «стійкий людський розвиток». Дане поняття, так само як і визначення сталого розвитку включає акценти на екологічному факторі. У «Доповіді про людський розвиток», підготовленому ООН (1994), пропонується таке визначення: «Стойкий людський розвиток являє собою такий розвиток, який не тільки призводить до економічного зростання, а й до справедливого розподілу його результатів, який відновлює навколишнє середовище, а не знищує його, яке підвищує відповідальність людей. Такий розвиток приділяє першочергову увагу бідним, підвищуючи їхні можливості та забезпечуючи їм участь у прийнятті рішень, які впливають на їхнє життя» [2].

Порівняння різних сценаріїв розвитку на основі обліку цінності людського життя не означає однозначних «зелених» рішень. Необхідно розробляти такі сценарії, але вибір для їх реалізації повинні робити особи, які приймають рішення, політики з урахуванням безлічі найскладніших соціальних та економічних проблем.

У центрі парадигми сталого розвитку має стояти пріоритет цінності людського життя. І в цьому контексті завданнями сталого розвитку має бути підвищення добробуту/якості життя, включаючи збалансованість усіх його трьох компонентів: матеріальний добробут (доходи, зарплата тощо); соціальна (освіта, здоров'я тощо); екологічна (чисте довкілля, екологічні продукти, чиста вода та ін.). Це важлива трансформація підходів до сталого розвитку через розвиток людини.

З позицій стійкості універсальність життєвих потреб є сполучною ниткою, що поєднує сучасні та майбутні (навіть може ще невідомі) завдання, зокрема збереження та відновлення навколишнього середовища. Людський розвиток та стійкість цього процесу є найважливішими компонентами однієї й тієї ж універсальності життєвих потреб.

Сутність сталого людського розвитку можна трактувати і як рівність у доступі до можливостей розвитку як зараз, так і в майбутньому. Розвиток людського потенціалу базується на розширенні вибору людини — кола можливих сценаріїв самореалізації людини як особистості. Найпростішими передумовами для людського розвитку є довге і здорове життя, освіта, гідний рівень життя, чисте довкілля, володіння політичними та громадянськими свободами, необхідними для участі в житті суспільства. Стійкість тут має важливе значення і є однією з домінант розвитку людини та її потенціалу. Процес розширення вибору має здійснюватися на користь й сучасного, й майбутніх поколінь, не завдаючи шкоди комусь із них. Зростання добробуту, доходу є засобом забезпечення більшої свободи вибору, дозволяє збільшити кількість варіантів кращого способу життя та діяльності, у якому екологічний фактор відіграє дедалі більшу роль.

Таким чином, концепції сталого розвитку та людського розвитку містять багато спільних позицій та пріоритетів. Якщо уявити зміст даних концепцій як двох кіл, їх більшість перетнеться, тобто. багато положень цих концепцій є спільними. І аналізуючи окремо людський розвиток чи сталий розвиток, насправді часто маються на увазі одні й самі наріжні положення.

Людський розвиток і сталий розвиток є невіддільними компонентами успішного майбутнього України. Вони сприяють не лише покращенню якості життя, але й забезпечують екологічну стійкість та соціальну справедливість. Інтеграція цих концепцій у державну політику дозволить Україні ефективно вирішувати соціальні, економічні та екологічні проблеми, що стоять перед суспільством.

Список використаних джерел:

1. Костюк, В. Людський розвиток як мета і засіб подальшого руху в умовах невизначеності. Економіка та суспільство. 2023. (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-21>
2. ПРООН (Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй). 1994. Звіт про розвиток людини 1994: Нові виміри безпеки людини. Нью-Йорк. <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-1994>

Касперський П.Г.

аспірант кафедри ЗДМ Національного університету «Львівська політехніка»

Керівник: док.філ., асист. Злотнік М.Л.

ESG-ТРАНСФОРМАЦІЯ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Повномасштабна війна в Україні зумовила суттєві економічні, соціальні та екологічні втрати, що актуалізувало питання формування нових підходів до розвитку бізнесу та відновлення національної економіки. У сучасних умовах важливого значення набуває ESG-трансформація підприємств, яка передбачає інтеграцію екологічних (Environmental), соціальних (Social) та управлінських (Governance) принципів у систему корпоративного управління. Для українського бізнесу ESG-підходи стають не лише елементом міжнародних стандартів, а й необхідною умовою забезпечення стійкості, інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності в умовах повоєнного відновлення [2].

Концепція ESG орієнтована, перш за все, на формування відповідального бізнесу, який враховує вплив своєї діяльності на суспільство, довкілля та систему корпоративного управління [1]. Впровадження ESG-принципів сьогодні дає змогу підприємствам суттєво наростити рівень довіри інвесторів, партнерів та споживачів, а також забезпечити ефективніше управління ризиками. У країнах Європейського Союзу ESG-підходи вже стали важливим елементом регулювання діяльності компаній, що особливо актуально для України в контексті євроінтеграційних процесів.

В умовах повоєнного відновлення екологічна складова ESG набуває особливого значення. Адже значна частина територій України зазнала екологічних збитків унаслідок бойових дій, руйнування промислових об'єктів та інфраструктури. Тому бізнес повинен орієнтуватися на впровадження енергоефективних технологій, раціональне використання ресурсів, скорочення викидів та розвиток циркулярної економіки. ESG-трансформація сприяє переходу підприємств до більш стійких моделей господарювання та відповідає глобальним тенденціям «зеленої» економіки [3].

Соціальна складова ESG у сучасних умовах пов'язана із забезпеченням соціальної відповідальності бізнесу, підтримкою працівників, створенням безпечних умов праці та участю підприємств у відновленні громад. Український бізнес дедалі активніше долучається до реалізації гуманітарних, освітніх та соціальних ініціатив, що сприяє зміцненню соціального капіталу та формуванню довіри суспільства. Крім того, соціально відповідальна діяльність підприємств позитивно впливає на репутацію компаній і підвищує їхню конкурентоспроможність на міжнародних ринках [5].

Важливу роль у процесі ESG-трансформації відіграє якість корпоративного управління. Ефективна система управління передбачає прозорість діяльності, дотримання етичних норм, антикорупційних принципів та забезпечення кібербезпеки. В сучасних умовах система управління бізнесом вже не може функціонувати без інтеграції цифрових технологій та інноваційних

підходів. Компанії, які впроваджують ESG-стратегії, мають більше можливостей для залучення міжнародних інвестицій, грантових програм та участі у проєктах повоєнної відбудови [4].

Разом із тим, процес ESG-трансформації українського бізнесу супроводжується низкою проблем. Серед основних викликів варто виокремити обмежені фінансові ресурси підприємств, недостатній рівень цифровізації, нестачу фахівців у сфері ESG-менеджменту та відсутність єдиних механізмів оцінювання ESG-індикаторів. Водночас поступова інтеграція українського бізнесу до європейського економічного простору стимулює підприємства до впровадження міжнародних стандартів сталого розвитку.

Отже, ESG-трансформація є важливим напрямом розвитку українського бізнесу в умовах повоєнного відновлення. Інтеграція екологічних, соціальних та управлінських принципів сприяє підвищенню стійкості підприємств, зміцненню їхньої конкурентоспроможності та забезпеченню довгострокового економічного розвитку. У перспективі ESG-підходи можуть стати основою формування інноваційної моделі відбудови економіки України та її інтеграції до європейського простору.

Список використаних джерел:

1. Elkington J. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford : Capstone Publishing, 1997. 402 p. URL: <https://dn721609.ca.archive.org/0/items/BusinessMoneyBooksarchive/Cannibals%20With%20Forks%20-%20The%20Triple%20Bottom%20Line%20of%2021st%20Century%20Business.pdf> (дата звернення: 09.05.2026).

2. Пшик Б. І. Фінансові аспекти повоєнної відбудови економіки України на базі використання ESG-підходів. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2024. № 1(165). С. 35–40. DOI: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2024-1-5>.

3. Sereda V., Nagachevska T., Hryhorova A. Transformation of Approaches to Shaping and Implementing the Sustainable Development Strategy of the EU and Ukraine in the Context of War and Post-War Reconstruction. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*. 2024. Vol. 2(225). P. 69–80. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/225-2/7>.

4. United Nations Industrial Development Organization. Green Industrial Recovery Programme for Ukraine 2024–2028. URL: <https://www.unido.org/news/new-milestone-reached-co-signing-ukraine-unido-green-industrial-recovery-programme-2024-2028> (дата звернення: 09.05.2026).

5. ESG змінює правила гри на ринку M&A : дослідження KPMG. 2024. URL: <https://dn721609.ca.archive.org/0/items/BusinessMoneyBooksarchive/Cannibals%20With%20Forks%20-%20The%20Triple%20Bottom%20Line%20of%2021st%20Century%20Business.pdf> (дата звернення: 09.05.2026).

Керницька І.С., Жмурко І.Ю.

студентки Хмельницького університету управління та права ім.Леоніда Юзькова
Керівник: д-р екон. наук, проф. Федоришина Л.М.

ОСОБЛИВОСТІ РЕГІОНАЛЬНОГО РИНКУ ПРАЦІ В УМОВАХ ВІЙНИ

Початок повномасштабного вторгнення на Україну докорінно змінив ринок праці, зробивши його одним із найбільш критичних секторів економіки. За цих екстремальних умов звичні механізми зайнятості виявилися недостатніми, що спричинило потребу в радикальній трансформації державної політики у сфері праці та соціального захисту. Гнучкість бізнесу та успішна релокація підприємств стали підґрунтям економічної стійкості регіонів. Сьогодні стабільний ринок праці є не лише запорукою соціального спокою, а й стратегічною основою оборони та майбутнього відбудови держави.

Аналіз наукових підходів до вивчення ринку праці свідчить, що в умовах воєнного стану це питання набуло критичної актуальності. Зокрема, досліджуючи деструктивні чинники, що впливають на пропозицію робочої сили, М.Гудзь акцентує увагу на мобілізаційному характері сучасного безробіття. Автор виокремлює проблему «прихованого безробіття», коли працівники перебувають у відпустках без збереження заробітної плати, що потребує посиленого державного контролю для запобігання знеціненню доходів населення [1, с. 11].

Наукові підходи до стабілізації ринку праці базуються на поєднанні інституційних та фінансових інструментів. Зокрема, І.Штундер обґрунтовує необхідність відновлення людського потенціалу через програми перекваліфікації та залучення донорських коштів для створення робочих місць [1, с. 12]. Водночас М.Кужелєв та А.Нечипоренко визначають фундаментом цих процесів монетарну стабільність, яка через механізми облікової ставки та підтримку ліквідності банків дозволяє забезпечувати виплату зарплат і стимулювати приватний сектор за допомогою пільгового кредитування [2, с. 136].

Якщо аналізувати ринок праці Хмельницької області в період повномасштабної війни (2022–2026 рр.), то можна сказати, що ситуація стабілізувалася відносно початку вторгнення (табл. 1). Кількість вакансій скоротилася майже в 3 рази – бізнес наймає персонал, змістивши акцент на жінок, ВПО, ветеранів.

До ключових особливостей регіонального ринку праці, на нашу думку, слід віднести:

- високу частку вразливих груп: 77–81 % безробітних – жінки; 41–45 % – сільські жителі; 23–26 % – молодь менше 35 років; 6–7 % – ВПО; 5–6 % – УБД/ветерани;
- підвищений попит на робітничі професії: 50–60 % вакансій – робітники (продавці, водії, швачки, кухарі, слюсарі, охоронники, вантажники);

Таблиця 1

Показники ринку праці Хмельниччини

Показники	05.2024	09.2025	02.2026
1. Кількість безробітних, тис. осіб, в тому числі:	3,5	2,8	3,1
– учасники бойових дій, осіб	237	164	184
– внутрішньо переміщені особи, осіб	1053	569	587
2. Кількість вакансій, тис.	8,6	4,3	2,9
3. Розмір середньомісячної заробітної плати, грн	11208	12199	14180

Джерело: сформовано авторами за даними [3–4]

- структурний дисбаланс між попитом і пропозицією: дефіцит працівників у виробничих і технічних сферах та надлишок претендентів у деяких офісних та професіях гуманітарного профілю;
- формування вакансій у переробній промисловості, торгівлі, транспорті, агросекторі;
- активну підтримку безробітних: професійне навчання (783–1266 осіб залежно від року дослідження), громадські роботи (2,5 тис.), гранти (352 мікрогранти, 74 – для ветеранів).

Таким чином, ринок праці Хмельницької області характеризується дефіцитом робітничих і технічних кадрів, структурним дисбалансом попиту та пропозиції праці, впливом воєнного стану, активізацією процесів перекваліфікації та потребою у підвищенні рівня оплати праці (наявний рівень оплати праці стимулює трудову міграцію в інші регіони/країни, підвищує плинність персоналу). Водночас регіон демонструє відносну адаптивність завдяки розвитку професійного навчання та збереженню попиту у виробничій сфері та сфері послуг. Це дає змогу покращувати ситуацію на регіональному рівні, а у підсумку – на рівні держави. Подальше зміцнення економіки вимагає запровадження планів перекваліфікації, забезпечення доходів громадян та формування стимулів для повернення мігрантів.

Список використаних джерел:

1. Гудзь М. Ринок праці України: тенденції в умовах війни та актуалізація проблеми безробіття. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2023. Вип. 1. С. 8-20.
2. Кужелєв М. О., Нечипоренко А. В. Вплив монетарних інструментів на ринок праці України в умовах війни. *European scientific journal of economic and financial innovation*. 2023. № 2. С. 135-143.
3. Ринок праці Хмельниччини. *Хмельницька обласна рада*. 2024. URL: <https://surl.li/nuoctf> (дата звернення: 12.05.2026).
4. Ринок праці Хмельниччини: майже 9 тисяч громадян працевлаштовані. Старосинявська селища рада. 2025. URL: <https://surl.li/spxrpd> (дата звернення: 12.05.2026).

Ковальчук А.А.

студент Національного університету «Одеська політехніка»

Керівник: к.е.н., доц. Красностанова Н.Е.

ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА: ОБ'ЄКТИВНА НЕМИНУЧІСТЬ, СУТНІСТЬ, ЦІЛІ

Зараз термін циркулярна економіка (circular economy) (іноді використовуються терміни економіка замкнутого циклу та циклічна економіка) стає все більш популярним у теорії, принципи формування такої економіки успішно впроваджуються у практику в багатьох країнах. Такий тип економіки зазвичай протиставляється традиційній «лінійній» (linear) (чи відкритої) економіці з її величезним негативним впливом на довкілля, великими відходами, забрудненнями та втратами. З погляду суті нової моделі економіки більш адекватним є визначення як «економіка замкнутого циклу», проте у науковій літературі термін «циркулярна економіка» став переважати. У теоретичному плані циркулярну економіку певною мірою вважатимуться наступним етапом і узагальнюючим типом економіки для широко використовуваних раніше світі понять безвідходної й маловідходної економіки (технологій).

В дослідженнях виділяються три ключові особливості, властиві циркулярній економіці: по-перше, посилений контроль за запасами природних ресурсів та дотриманням сталого балансу відновлюваних ресурсів для збереження та підтримки на невичерпному рівні природного капіталу; по-друге, оптимізація процесів споживання шляхом розробки та розповсюдження продукції, комплектуючих та матеріалів, що відповідають найвищому рівню їх повторного використання; по-третє, виявлення та запобігання негативним екстерналіям (зовнішнім ефектам) поточної виробничої діяльності з метою підвищення ефективності економічної та екологічної систем [1, 2].

Поява циркулярної економіки пов'язана з тим, що крім раніше існували в природі основних кругообігів речовини — геологічної та біологічної, за час розвитку людської цивілізації виник і стає все більш потужним третій основний кругообіг, який викликаний виробничою діяльністю людей. Він може бути названий антропогенним або техногенним кругообігом.

Антропогенний кругообіг речовин не існує десь окремо від природних кругообігів, а включений в їх структуру - в рух мас води, повітря, зміщення ґрунту та порід. Вриваючись в усталені, добре налагоджені мільйонами років еволюції природні круговороти, антропогенні потоки речовини й енергії порушують їх рівновагу, спотворюють і деформують структуру взаємозв'язку ланок, що їх складають. Під загрозою перебуває саме існування деяких із цих ланок, а отже, у перспективі може розпастись і весь ланцюг.

Очевидною є необхідність забезпечення циклічності в економіці. Якщо в природі діяльність організмів із синтезу та розкладання речовини врівноважується співвідношенням ланцюгів живлення в системі «організм — середовище», то в економіці творення та руйнування речовини в технологічних

процесах повинні врівноважуватися свідомим контролем та регуляцією з боку людей у системі «природа-виробництво-споживання».

Фактично в основу моделі циркулярної економіки покладено відомі наріжні закони екології Баррі Коммонера: "все пов'язано з усім" і "все має кудись подітися".

Європейський інвестиційний банк виділив три основні причини необхідності переходу до циркулярної економіки:

1. Ресурсні обмеження. Глобальний попит на ресурси дуже швидко зростає, що призводить до дефіциту критично важливої сировини й води, що постійно зростає.

2. Технологічний розвиток. Впровадження нових технологій дозволяє розробляти та впроваджувати нові бізнес-моделі циркулярної економіки. Без розробки нових технологій та розробки інноваційних підходів рециркуляція, заміна та повторне використання ресурсів, застосування нових ІТ-технологій будуть неможливі.

3. Соціально-економічний розвиток. Циркулярні моделі відіграють дуже важливу роль у контексті зростання урбанізації. Міські території можуть легко розробляти, впроваджувати та підтримувати системи, які можуть збирати та повертати різні товари, матеріали та інші ресурси, що буде економічно ефективним. Можна додати ще одну четверту причину – екологічну.

Наприклад, неутилізовані відходи виробництва та споживання займають значні території, забруднюючі речовини мігрують (переходять) у суміжні середовища – повітря, підземні та поверхневі водні об'єкти. Це призводить до шкоди здоров'ю населення, сільського господарства, і навіть деградації природних ресурсів. Тобто, необхідно враховувати значні негативні екстерналії, що призводять до величезних екологічних збитків, що виявляються у тому числі у соціально-економічній сфері. Циркулярна економіка має інтерналізувати такі екстерналії, мінімізувати всі види збитків.

Мета розвитку циркулярної економіки — створення замкнутих еколого-економічних циклів, з повнішим використанням сировини, що надходить у технологічних процесах, мінімізацією утворення відходів і залученням вже накопичених відходів у господарський оборот. Це спроба за допомогою екологічно сумісних технологій, що застосовуються у різних галузях, а також – неодмінно – за допомогою відповідальних моделей споживання відтворити природні цикли, сформувати аналоги екосистем, оскільки біосфера є закритою системою, де всі елементи взаємопов'язані та обумовлюють один одного і немає відходів.

Список використаних джерел:

1. Артемов, В., Бахчеван, Е., & Бочко, О. (2023). Циркулярна економіка - виклик сучасності. Економіка та суспільство, (58). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-17>

2. Горбаль Н. І., Сліпачик С. В. Циркулярна економіка: особливості та перспективи впровадження в Україні в умовах війни. МСПМ. 2023. Том 5, Номер 2. С. 257 – 268. <https://doi.org/10.23939/smeu2023.02.257>

Король А.О.

студентка Державного торговельно-економічного університету,

Керівник: к.е.н., доц., доц. кафедри менеджменту Державного торговельно-економічного університету Микитенко Н.В.

ЗМІНА КУПІВЕЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ ПОКОЛІННЯ Z

Сучасне ринкове середовище характеризується високою динамічністю, цифровізацією та загостренням конкуренції, що диктує трансформацію підходів до ведення торговельного бізнесу. Зростає роль онлайн-каналів, змінюється попит, а споживач стає більш обізнаним та вибагливим. Саме в цих умовах зароджуються тенденції розвитку ринку товарів і послуг та нові вимоги до торговельної діяльності.

Зміни на ринку товарів і послуг значною мірою залежать від споживачів покоління Z (зумерів). До нього відносять людей, які народилися з 1997 по 2012 рік. Це покоління вже зараз досить активно впливає на трансформацію роздрібною торгівлі, визначає попит і переосмислює підходи до вибору товарів.

Покоління зумерів особливе тим, що воно сформувалося в умовах цифрового середовища: інтернет, соціальні мережі та мобільні додатки є невід'ємною частиною їхнього повсякденного життя. Саме тому процес прийняття рішень про купівлю суттєво відрізняється від попередніх поколінь споживачів. Здебільшого для покоління Z характерна омніканальна поведінка: споживачі можуть знайомитися з товаром онлайн, а купувати їх офлайн (або навпаки), що вимагає від бізнесу інтеграції всіх каналів продажу. Перед придбанням товару споживачі можуть аналізувати відгуки, дивитися відеоогляди, орієнтуватися на рекомендації блогерів та лідерів думок. Як зазначає Ф. Котлер, сучасний споживач дедалі більше покладається на цифрові джерела інформації та соціальний вплив [1, с. 214]. Важливо, що представники покоління Z очікують однакового досвіду на всіх каналах продажу, щоб інформація, асортимент та ціни не відрізнялись. Будь-які розбіжності можуть знижувати довіру до бренду.

Важливим фактором популяризації товарів є вплив соціальних мереж. Часто рішення про купівлю приймається під впливом трендів, які поширюються і набирають популярності через TikTok, Instagram або YouTube. Для покоління Z прийняття рішення купівлі товару все частіше базується на емоційному сприйнятті. У такому випадку споживча поведінка формується не лише раціонально, а й емоційно, що підтверджує теорія поведінки споживачів М. Соломона [2, с. 98].

Ще однією характерною рисою зумерів є підвищена увага до цінностей бренду. Для них важливо, чи є продукція екологічною, як вона виробляється, чи дотримується компанія принципів соціальних цінностей. У зв'язку з цим зростає попит на товари з позначкою eco-friendly, sustainable, а також на продукцію локальних виробників. За словами Дж. Траута, позиціонування бренду в сучасних умовах має враховувати не лише функціональні, а й ціннісні характеристики [3, с. 56].

В молодих споживачів змінюється саме ставлення до покупок. Якщо раніше ключовим критерієм було співвідношення ціни та якості, то для покоління Z важливим стає самовираження. Товари слугують засобом демонстрації стилю життя, індивідуальності та соціальної позиції. Особливо це проявляється у таких товарних категоріях, як одяг, косметика й аксесуари, де вибір товару допомагає підкреслити власний стиль та індивідуальність.

Окрім цього, зумери активно користуються мобільними додатками та онлайн платформами для покупок, що сприяє розвитку ROP-моделі в торгівлі, коли поєднується онлайн і офлайн формати. Відповідно, бізнесу важливо забезпечити зручну навігацію, швидкий доступ до інформації та простий процес покупки.

Ще одна риса, притаманна даному поколінню, — це швидкість прийняття рішень. Інформація завжди під рукою, вибір робиться швидко та імпульсивно. Але зазвичай споживачі вже раніше могли чути, бачити інформацію про цей товар або бренд. Попит серед зумерів є нестабільним: він швидко змінюється між брендами і товарними категоріями під впливом трендів і соціальних мереж.

Все вищевказане впливає на особливості роботи зі споживачами-зумерами та впливу на них. Так, асортимент доцільно поділяти на товарні категорії не лише за функціями, а й за стилем життя, хобі та вподобаннями. В таких умовах зростає роль цифрових комунікацій, e-commerce, персоналізації пропозицій та клієнтоорієнтованості.

Брендам важливо розвивати у споживачів покоління Z почуття винятковості, оскільки аудиторії зумерів подобаються такі тактики, як продаж товарів обмеженим тиражем або випуск невеликих колекцій [4].

Таким чином, покоління Z суттєво змінило логіку купівельної поведінки. Його представники здебільшого орієнтуються на цифрову інформацію, цінності бренду, актуальні тренди та можливість самовираження. В результаті підприємства змушені адаптувати під нього свої маркетингові, асортиментні і цінові стратегії, змінювати товарний асортимент та впроваджувати нові підходи до сегментації споживчого ринку.

Список використаних джерел:

1. Котлер Ф. Основи маркетингу. Класичне видання. Київ : Науковий світ, 2025. 622 с.
2. Solomon M. Consumer Behavior: Buying, Having, and Being. Pearson, 2020. 640 p.
3. Траут Дж., Райс Е. Позиціонування: битва за розум. Київ : Основи, 2018. 256 с.
4. Кізірія Т. Новий молодий споживач: як комунікувати з поколінням Z. URL: https://bit.ua/blog_columns/novyj-molodyj-spozhyvach-yak-komunikuvaty-z-pokolinnyam-z/

Кривенко Б.О.

здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права ім. Леоніда Юзькова

ПСИХОЛОГІЧНИЙ ТИСК ТА МАНІПУЛЯЦІЇ В УПРАВЛІННІ: ЕТИЧНА МЕЖА ДОПУСТИМОГО

У практиці управління нерідко виникають ситуації, коли комунікація керівника з підлеглими набуває агресивних форм. У підручниках управління діяльність керівника часто зводять до планування, контролю та організації процесів. Однак насправді керівництво завжди, свідомо чи ні, впливає на психічний стан працівників. Постає головне питання: де межа, за якою нормальна вимогливість перетворюється на тиск, а мотивація – на маніпуляцію. Ця проблема добре знайома багатьом: про неї говорять під час обідніх перерв або в приватних чатах, але рідко наважуються обговорювати відкрито. Відомо, що коли підлеглий боїться керівника, працювати стає майже нестерпно.

Тема психологічного тиску та маніпуляцій в управлінні є актуальною в сучасній управлінській науці. Дослідження стилів керівництва свідчать, що авторитарний стиль часто призводить до придушення ініціативи та формування атмосфери страху [1, с. 82-85]. Такий менеджмент може давати швидкі результати, але його ціна значна: персонал перестає пропонувати нові ідеї, боїться помилок, а найкращі працівники рано чи пізно звільняються.

У працях з етики ділових відносин наводяться приклади аморальних звичок, здатних стати нормою в колективі. Серед них – нав'язування власної думки, несприйняття заперечень, схильність бачити в інших лише негатив [2, с. 22]. Коли керівник систематично демонструє таку поведінку, це вже не вимогливість, а маніпуляція. Як зазначається в науковій літературі, маніпуляція – це процес цілеспрямованого впливу, за якого одна особа намагається змінити поведінку іншої задля досягнення власних цілей, часто приховуючи справжні наміри [3, с. 1]. До характерних рис маніпулятора належать цинізм, байдужість, замкнутість, а також схильність підкреслювати чужі помилки або привласнювати чужі ідеї [3, с. 8].

Як відрізнити жорстке, але чесне управління від неприпустимого тиску? У наукових джерелах виділяють три різновиди тиску, що спонукають людей до аморальних дій: відомчий тиск, тиск безпосереднього керівника та тиск з боку колег [2, с. 44]. Приміром, коли начальник вимагає 17% зростання продажів, хоча реально можна досягти лише 9%, – це тиск, який примушує підлеглих порушувати етичні норми [2, с. 48]. Публічне приниження працівника за помилку – це не виховання, а психологічне насильство. До маніпуляцій також відносять приховування важливої інформації, зміну правил «по ходу гри», імітацію зайнятості або терміновості під час розмови з підлеглим – усе це створює відчуття неповноцінності та залежності.

Особливу увагу привертають етичні дилеми в управлінні людьми. У літературі наводиться така ситуація: через падіння продажів необхідно звільнити

10% персоналу. Кого обрати: посередню співробітницю, яка сама виховує двох малих дітей, чи неодруженого фахівця з вищими показниками? [2, с. 45]. Це питання не має легкої відповіді. Саме такі моменти показують, чи є в керівника внутрішня межа, чи здатен він бачити в підлеглому не просто «одиницю штату», а живу людину. Якби керівник обирав виключно за цифрами, ігноруючи людський контекст, це можна було б вважати бездушним, але формально правильним підходом. Однак якщо він використовує складну ситуацію для додаткового тиску, погроз або маніпуляцій, межа явно перейдена.

Межа допустимого в управлінні проходить через категорію поваги. Поки керівник сприймає підлеглого як особистість з її проблемами, втотою, сімейними обставинами, він залишається в межах етичного управління. Як тільки він дозволяє собі приниження, ігнорування, публічний сарказм або створення атмосфери страху, він переходить межу. Це вже не менеджмент, а психологічне насильство. Таке управління не робить команду сильнішою – вона стає покірною, але нездатною до продуктивної віддачі. Дослідження підтверджують, що в організаціях із практикою психологічного тиску плинність кадрів на 30-40% вища, а довгострокова продуктивність падає через емоційне вигорання.

Межа допустимого в управлінні проходить через категорію поваги. Поки керівник сприймає підлеглого як особистість з її проблемами, втотою, сімейними обставинами, він залишається в межах етичного управління. Як тільки він дозволяє собі приниження, ігнорування, публічний сарказм або створення атмосфери страху, він переходить межу. Це вже не менеджмент, а психологічне насильство. Таке управління не робить команду сильнішою – вона стає покірною, але нездатною до продуктивної віддачі. Дослідження підтверджують, що в організаціях із практикою психологічного тиску плинність кадрів на 30-40% вища, а довгострокова продуктивність падає через емоційне вигорання.

Список використаних джерел:

1. Карамушка Л.М. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Міленіум, 2003. 280 с.
2. Палеха Ю.І. Етика ділових відносин : навч. посіб. Київ : Кондор, 2006. 344 с.
3. Артеменкова О.М., Даценко А.В. Маніпуляція у діловому спілкуванні як інструмент управлінської діяльності. URL: <https://jias.donnu.edu.ua/article/view/16295/16190> (дата звернення: 07.05.2026).

Кручініна П.В.

студентка Криворізького національного університету

Керівник: к.е.н., доцент Адамовська В.С.

ВПЛИВ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ НА ФОРМУВАННЯ СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ

У сучасних умовах розвитку економіки діяльність підприємств дедалі більше орієнтується не лише на отримання прибутку, а й на врахування соціальних, екологічних та етичних аспектів функціонування бізнесу. Для України ця тенденція набуває особливої актуальності в умовах воєнного стану, енергетичних криз, руйнування інфраструктури та загальної економічної невизначеності, що суттєво змінює поведінку споживачів і вимоги до бізнесу. У цих умовах соціально відповідальний маркетинг виступає не лише інструментом комунікації, а й механізмом підтримки соціальної стабільності, довіри та адаптації ринку до нових реалій [1].

Сучасна трансформація маркетингу полягає у переході від класичної продукт-орієнтованої моделі до людиноцентричної концепції «Human-to-Human», у якій ключовою цінністю є споживач як особистість із комплексом соціальних, емоційних та ціннісних потреб. Важливою новацією є також інтеграція ESG-підходів (Environmental, Social, Governance), які формують глобальні стандарти оцінювання бізнесу. Компанії, що впроваджують ESG-принципи, демонструють вищий рівень стійкості та довіри з боку інвесторів і споживачів, що особливо важливо в умовах нестабільності [2].

Додатковим фактором трансформації маркетингового середовища є цифровізація економіки. Соціальні мережі, цифрові платформи та інфлюенсер-маркетинг значно пришвидшують поширення соціально відповідальних практик. У результаті формується нова модель споживчої поведінки, де ключову роль відіграють онлайн-репутація бренду, відгуки користувачів та соціальний доказ. Це посилює значення прозорості бізнесу та швидкості реагування на суспільні запити.

Соціально відповідальний маркетинг впливає на поведінку споживачів через комплекс психологічних, соціальних та інформаційних механізмів. Він формує емоційне залучення до суспільно значущих проблем, активізує відчуття відповідальності, емпатії та солідарності. У результаті змінюються споживчі пріоритети: покупці дедалі частіше орієнтуються не лише на ціну та якість, а й на цінності бренду та його соціальну позицію.

В українських реаліях цей процес має специфічні прояви. Під впливом війни та кризових умов зростає підтримка локальних виробників, волонтерських ініціатив, благодійних фондів та бізнесів, які здійснюють реальну соціальну допомогу. Таким чином формується новий тип споживчої лояльності, що базується не лише на економічній вигоді, а й на морально-ціннісному виборі.

Маркетинг також відіграє важливу роль у формуванні нових соціальних норм і моделей поведінки. Поступово закріплюються практики екологічної відповідальності, донорства, благодійності, мінімізації споживання пластику та

свідомого вибору товарів. У цьому контексті маркетингові комунікації виступають інструментом соціального навчання, що впливає на довгострокову трансформацію суспільних цінностей.

Окремим сучасним трендом є посилення ролі «економіки довіри», у якій репутація компанії стає ключовим нематеріальним активом. У кризових умовах українські споживачі дедалі більше уваги приділяють не лише продукту, а й поведінці бізнесу: його здатності підтримувати суспільство, зберігати робочі місця, адаптуватися до криз та забезпечувати безперервність послуг. Це формує нову конкурентну логіку, де довіра стає важливішою за ціну.

Водночас розвиток соціально відповідального маркетингу супроводжується низкою ризиків. Окрім класичного «greenwashing», у сучасних умовах актуалізується явище «crisis-washing» або «war-washing», коли компанії використовують соціальні або воєнні теми для покращення власного іміджу без реальної участі у вирішенні проблем. Подібні практики особливо негативно сприймаються в українському суспільстві, що характеризується високим рівнем критичності до нещирих комунікацій.

Важливо також зазначити, що ефективність соціально відповідального маркетингу залежить від узгодженості між заявленими цінностями та реальними діями компанії. У випадку розриву між комунікацією та практикою відбувається втрата довіри, яка є складно відновлюваним ресурсом у довгостроковій перспективі.

Отже, соціально відповідальний маркетинг у сучасних умовах виступає багатовимірним інструментом впливу на суспільство, що поєднує економічну, соціальну, комунікаційну та ціннісну функції. Його значення посилюється під впливом воєнних викликів, цифровізації та глобальних ESG-трансформацій. У перспективі він формує нову модель споживчої поведінки, засновану на довірі, відповідальності, соціальних цінностях та свідомому виборі бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг-менеджмент. Київ : Вільямс, 2012. 816 с.
2. Котлер Ф. Основи маркетингу. Київ : Вільямс, 2010. 656 с.
3. Балабанова Л. В. Маркетинг : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 392 с.
4. Соціально відповідальний маркетинг в умовах сучасного бізнесу. URL: <https://economics.com.ua> (дата звернення: 12.05.2026).

Матішак О.В.

студент Національного університету «Одеська політехніка»

Керівник: к.е.н., доц. Красностанова Н.Е.

ESG-ТРАНСФОРМАЦІЯ В КОРПОРАТИВНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Сучасний стан бізнесу в рамках сталого розвитку найчастіше розглядається через призму концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) та концепції ESG-трансформації бізнесу. КСВ передбачає практику та прийняття рішень компанії в економічній, екологічній та соціальній галузях з точки зору її суспільної підзвітності через взаємодію зі своїми стейкхолдерами, висвітлення діяльності у ЗМІ. Компанія реалізує ініціативи, спрямовані на вирішення соціальних, екологічних та економічних проблем суспільства, створюючи цінності для зацікавлених сторін та формуючи свою репутацію.

В останні роки управління стійкістю компаній зазнає значних змін, і однією з ключових концепцій, що формують цю трансформацію, є ESG. «Інтеграція ESG-принципів у стратегічне управління підприємствами є ключовою умовою досягнення цілей сталого розвитку та підвищення інвестиційної привабливості українських підприємств, особливо в умовах війни та післявоєнного відновлення» [1, с.187]. ESG-трансформація має на увазі:

1) інтеграцію ESG-принципів у стратегію розвитку, визначаючи, як компанія впливає на різні аспекти навколишнього середовища, суспільства та системи управління;

2) включення обов'язкових кількісних та якісних метрик для оцінки стійкості підприємства;

3) фокус на сталий розвиток, щоб передбачити майбутні ризики та можливості.

Крім того, ESG-рішення затверджуються радою директорів. КСВ і ESG - два ESG-трансформація в корпоративному середовищі є процесом запровадження принципів сталого розвитку в стратегії та операції бізнесу, що допомагає створювати цінність стейкхолдерів і суспільства в цілому, нівелювати ризики, підвищувати привабливість і вартість компанії.

У сучасному світі все більше компаній усвідомлюють значущість сталого розвитку та інтегрують ESG-аспекти у свою стратегію. Успіх будь-якого бізнесу сьогодні нерозривно пов'язаний із умінням гармонізувати економічні, соціальні та екологічні цілі. «Забезпечення сталого розвитку підприємства знаходить своє відображення у досягненні систем цілей (соціальних, економічних технічних і екологічних) на основі послідовного здійснення принципу відповідальності перед суспільством. У цьому випадку прибуток не є кінцевою метою, на яку повинна орієнтуватися управлінська діяльність. Вона є однією з економічних цілей і виконує важливу функцію – виступає засобом досягнення всієї системи цілей» [2, с.97]. Досягнення сталого розвитку підприємства передбачає як збільшення прибутку, так й створення цінності задля суспільства та довкілля.

Процес трансформації корпоративного сектора в ESG є досить довгим і складним. Зазвичай ESG-трансформація починається з розуміння

концептуальних основ та значущості кожного із трьох компонентів. Екологічна відповідальність (E), включає заходи щодо зниження негативного впливу на навколишнє середовище, такі як зменшення викидів парникових газів, управління відходами та використання відновлюваних джерел енергії. Соціальна відповідальність (S) стосується питань захисту прав людини, забезпечуючи безпеку та благополуччя співробітників, а також взаємодії з локальними спільнотами. Управління (G), у свою чергу, має на увазі ефективне керівництво, прозорість та дотримання етичних стандартів.

Стратегії сталого розвитку підприємства можуть різнитися залежно від галузі, цілей і ресурсів, але можна виділити кілька ключових напрямів:

1. Екологічна стійкість. Енергоефективність, скорочення вуглецевого сліду, керування відходами. Компанії прагнуть скорочення споживання енергії та зменшення викидів парникових газів, у тому числі шляхом оптимізації процесів, підвищення ефективності виробництва, мінімізації відходів, створення замкнутих циклів, інвестування в чисті технології, забезпечуючи перехід до відновлюваних джерел енергії.

2. Соціальна відповідальність та участь у громадських ініціативах. Компанії беруть участь у громадських ініціативах, інвестують у соціальні програми та місцеву інфраструктуру, створюють різноманітне робоче середовище, в якому враховуються інтереси різних груп, забезпечуються справедливі умови праці та дотримуються прав працівників.

3. Управління ланцюжками постачання. Компанії впроваджують стандарти для забезпечення прозорості та етичності, обирають партнерів та постачальників, які дотримуються принципів сталого розвитку, проводять моніторинг та оцінку стійкості всіх учасників ланцюжка постачання.

4. Економічна стійкість та корпоративне управління. Мають на увазі довгострокове планування (створення стратегій та бізнес-моделей, які враховують майбутні ризики та можливості), впровадження інновацій, нових технологій для підвищення конкурентоспроможності та адаптації до змінних умов ринку, відповідальне управління ресурсами (оптимізація використання фінансових, людських та природних ресурсів), етичне ведення діяльності та комплаєнс (впровадження стандартів корпоративного управління, спрямованих на дотримання етики та законодавства), взаємодія із заінтересованими сторонами.

Список використаних джерел :

1. Дем'яненко Т.І. Сталий розвиток вітчизняних підприємств в сучасних економічних умовах. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. Том 31 (70). № 2, 2020. Частина 1. С.185 – 187. <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-2-30>

2. Полінкевич О. М., Тринчук В. В., Кучеренко В. В. Інтеграція принципів esg у систему стратегічного менеджменту підприємств: виклики та можливості. "Інвестиції: практика та досвід". № 14. 2025. С.95 – 98. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.14.93>

Машталяр О.В.

студентка Хмельницького університету управління та права ім.Леоніда Юзькова
Керівник: к.е.н., доц. Крушинська А.В.

РОЛЬ СТРАХУВАННЯ У ПІДТРИМЦІ ESG-СТРАТЕГІЙ БІЗНЕСУ

У сучасному розумінні бізнес – це не просто про максимізацію прибутків, а про комплексну діяльність, що повинна враховувати чимало аспектів: підтримка новачів, соціальна відповідальність, стратегічне управління, тощо. Останнім часом все більшого значення набуває впровадження ESG-стратегій, що дозволяють компаніям не лише бути більш конкурентоспроможними, а й підтримувати сталий розвиток економіки. Це також зумовлює врахування ширшого спектру ризиків, що потребує додаткового забезпечення, зокрема, за допомогою використання відповідних страхових продуктів. Страхування як інструмент підтримки інтеграції ESG-стратегій у бізнес виступає дієвим механізмом фінансового захисту та водночас активізує діяльність компаній у цьому напрямку.

Концепція ESG є тріадою взаємопов'язаних складових: екологічні (E), соціальні (S) та управлінські аспекти (G). Як відзначають Опальчук Р., Чорновол А. та Поплюйко Я., «ESG-парадигма – це не просто набір стандартів, а ідеологічна трансформація сучасного бізнесу, що зміщує фокус із виключного прагнення до прибутку на відповідальність за вплив компанії у сферах екології, соціальних відносин та корпоративного управління» [1, с. 3]. Відповідно, впровадження ESG-стратегій у бізнесі має на меті:

- забезпечення сталого розвитку та довгострокової стійкості;
- зміцнення економічної безпеки;
- трансформацію системи управління ризиками;
- підвищення інвестиційної привабливості;
- посилення конкурентних переваг та репутації;
- адаптацію до глобальних трендів та міжнародних стандартів;
- підтримку соціальної інклюзивності.

Зі свого боку, роль страхування у цьому контексті полягає передусім у забезпеченні діяльності компаній сталими страховими продуктами. На основі цього можемо виділити особливий його вид, а саме ESG-страхування (рис.1).



Рисунок 1 – Складові ESG-страхування*

*Примітка. Сформовано автором на основі [1; 2]

Згідно з рис. 1, таке страхування включає в себе комплекс із трьох ключових напрямків, що й відповідають складовим ESG-концепції. Насамперед зелене страхування має на меті не просто захист від екологічних ризиків, а й системну підтримку зеленого переходу. Практика європейських країн у цьому напрямку дозволяє виділити низку актуальних страхових продуктів, що сприяють підвищенню рівня екологічної відповідальності компаній [2]:

- продукти для відновлюваної енергетики, зокрема, комплексне страхування будівництва та експлуатації сонячних, вітрових, біогазових станцій;
- екологічне страхування відповідальності, наприклад, покриття витрат на рекультивацію земель та відновлення біорізноманіття після аварій;
- енергоефективне майно, включаючи страхування об'єктів нерухомості, побудованих за «зеленими» стандартами; тощо.

Страхування соціальної складової передбачає фокус на інклюзивності, правах людини та загальній стійкості суспільства до соціальних потрясінь [1]. Відповідно, ключовим у цьому напрямку для бізнесу є захист людського капіталу, що може забезпечуватися через такі страхові інструменти: страхування здоров'я та безпеки праці; програми для вразливих верств населення; мікрострахування у підтримці малого та середнього бізнесу; тощо.

Управлінський аспект ESG-страхування орієнтований на зміцнення корпоративної прозорості, етики та операційної стабільності суб'єктів господарювання [1]. У цьому контексті серед найбільш поширених напрямів страхування можна виділити кіберстрахування, що є особливо актуальним у цифрову епоху у захисті даних та ІТ-інфраструктури; страхування відповідальності директорів та посадових осіб, зокрема, як засіб стимулювання прозорого управління та відповідальності керівництва за ESG-показники; а також антикорупційне страхування та комплаєнс, тобто йдеться про спеціальні страхові продукти, що інтегровані в системи внутрішнього контролю для мінімізації управлінських ризиків.

Підсумовуючи, ще раз підкреслимо, що на сьогодні впровадження ESG-стратегій у систему функціонування різних підприємницьких структур, від виробничих до високотехнологічних, стало невід'ємною складовою в укріпленні сталих позицій бізнесу. Безумовно, ключовою підтримкою у цьому є залучення необхідних страхових продуктів ESG-страхування.

Список використаних джерел:

1. Опальчук Р., Чорновол А., Поплюйко Я. Інтеграція ESG-принципів у діяльність українських страхових компаній: глобальні тренди та місцеві особливості. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-113>
2. Войтович Л., Дуб Р., Смерега С. Страхування як драйвер зеленої трансформації економіки: порівняльний аналіз країн західної та Північної Європи. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, (1(45)), 224–237. 2026 URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2026-1\(45\)-224-237](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2026-1(45)-224-237)

Олійник О.С.

студент Національного університету «Одеська політехніка»

Керівник: к.е.н., доц. Красностанова Н.Е.

ЕКОСИСТЕМНИЙ ПІДХІД У БІЗНЕСІ: СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ

В умовах повоєнного відновлення України екосистемний підхід у бізнесі набуває особливої актуальності. Гармонізація внутрішніх характеристик організацій з вимогами зовнішнього середовища стає ключовим фактором для забезпечення ефективності та стійкості. Сучасні виклики, з якими стикається країна, вимагають нових стратегій управління, які враховують взаємодію між підприємствами, ресурсами та екологічними умовами.

У тенденціях сучасної міжнародної економіки та менеджменту бізнес-екосистеми слід розглядати як новий клас системних утворень, які забезпечують комплексну взаємодію суб'єктів господарювання в ринкових умовах. «Бізнес-екосистемний підхід можна в сучасних умовах нової нормальності та трансцендентності розглядати як об'єктивне підґрунтя розвитку сучасної парадигми сталого розвитку, ефективного використання природноресурсних активів, формування нового управлінського мислення тощо» [1].

Концепція екосистемного підходу у наукових працях вітчизняних та закордонних вчених передбачає розгляд організації як екосистеми, тобто як сукупність структуроутворюючих сегментів, комплексу взаємозв'язків внутрішнього та зовнішнього середовища, потоків, ресурсів, процесів, функцій тощо.

Термін «екосистема», бувши запозиченим із предметних галузей біології та екології, в економіці зазвичай належить до групи взаємодіючих компаній, які залежать від діяльності один одного. Вчені наголосили на різних аспектах екосистеми залежно від одиниці аналізу. За підсумками аналізу наукової літератури, було виділено три групи чітко помітних напрямів думки з вивчення феномену екосистем в економіці, що задаються поняттями:

- 1) «бізнес-екосистема», в центрі якої знаходиться фірма та її середовище;
- 2) «інноваційна екосистема», орієнтована на конкретну інновацію або нову ціннісну пропозицію та сукупність учасників, які її підтримують;
- 3) «екосистема платформи», яка орієнтована дослідження методів, чинників та умов організації учасників навколо платформи.

Дані напрямки показують механізми формування учасників бізнес-екосистеми навколо організації-ядра.

Поняття «бізнес-екосистема» в економічній науці, як правило, є сукупністю організацій, які взаємодіють або конкурують, або здійснюють діяльність з реалізації пов'язаних товарів чи послуг. На сьогодні дана модель взаємодії підприємницьких організацій набуває все більшої популярності в більшості країн світу. Організації, що входять до складу бізнес-екосистем, можуть бути різнорідними. Враховуючи це положення, доцільно використовувати поняття «екосистемна модель». Екосистемна модель - це

організаційна модель вищого ладу, що має всі властивості бізнес-екосистеми. Таку модель взаємодії вибирають як великі корпорації-гіганти, так і стартапи для підвищення своєї ефективності шляхом збільшення зв'язків і зниження витрат.

Нами пропонується використовувати узагальнюючу роботу авторів із Лондонського університету Брунеля та паризької Вищої школи економічних наук як консолідоване визначення терміна. З урахуванням зазначеної позиції пропонується таке визначення: бізнес-модель - це уявлення структурних, операційних та фінансових механізмів роботи підприємницької організації, її продуктів і послуг зараз і на перспективу для досягнення поставлених стратегічних цілей компанії [2].

Сукупність теоретичних поглядів на бізнес-екосистемах відрізняється з інших концепцій під час розгляду підприємництва як фундаментального компонента системи. Це підкреслює активну участь підприємців та їхніх мереж у формуванні та підтримці спільної бізнес-екосистеми. Тобто, доцільно використовувати такі визначення понять.

Екосистемний підхід до діяльності – набір інструментів і методів ведення діяльності, спрямований на максимальну реалізацію властивостей бізнес-екосистеми, що має нелінійну залежність результату від прикладених сил під час діяльності, у тому числі всередині бізнес-екосистеми, а також підприємницьких організацій, які прагнуть її контуру.

Екосистемний підхід до управління - це процес формування впливів при управлінні підприємницькою організацією або групою організацій, що входять до бізнес-екосистеми, заснований на обліку та регулюванні параметрів її основних властивостей (цілісність, самовідтворюваність, стійкість, саморегуляція, емерджентні властивості).

Отже, екосистемний підхід до управління в Україні може стати важливим інструментом для відновлення економіки після війни. Успішна інтеграція цього підходу дозволить організаціям адаптуватися до змінюваного зовнішнього середовища, зменшити ризики та підвищити конкурентоспроможність. Взаємодія між підприємствами в рамках бізнес-екосистеми сприятиме не лише економічному відновленню, але й соціальному розвитку, покращуючи якість життя населення. Впровадження інноваційних стратегій на основі екосистемного підходу стане запорукою стійкого розвитку українських підприємств у майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Сагайдак М. П., Білецький Я. О. Вчені записки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України. Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана. 2024. – Вип. 36. – С. 226–241. <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1f8172e8-e2bd-4e49-8fd7-9c66c1ac6d6c/content>
2. Al-Debei, M. M. Defining the Business Model in the New World of Digital Business / Mutaz M. Al-Debe, Ramzi El-Haddadeh, David E. Avison // AMCIS 2008, Toronto, Ontario, Canada, August 14-17, 2008. https://www.researchgate.net/publication/220892984_Defining_the_Business_Model_in_the_New_World_of_Digital_Business

Пилипчук О.А.

аспірант Державного університету «Житомирська політехніка»

Керівник: д.е.н., проф. Чижевська Л.В.

ЗЕЛЕНІ ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ У ВЗАЄМОДІЇ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

В сучасних умовах трансформації економіки та протистояння глобальним викликам зростає необхідність підтримки сталого розвитку. Важливого значення набуває впровадження екологічних підходів у систему обліку та публічного управління. Враховуючи євроінтеграцію України актуальним є питання адаптації вітчизняної економіки до стандартів ЄС, зокрема у сфері сталого розвитку та екологічної відповідальності. Важливим кроком такої адаптації є поширення практики зелених публічних закупівель, що стане ефективним інструментом для забезпечення сталого розвитку України[1,с.66].

Зелені публічні закупівлі – це різновид публічних закупівель в яких окрім ціни, передбачається врахування й інших критеріїв при проведенні закупівель, а саме – екологічних характеристик товарів, зокрема таких як: тривалість гарантійного обслуговування, енергоспоживання, обсяг викидів вуглекислого газу тощо. Застосування таких критеріїв сприяє не лише зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище, але й формуванню нових можливостей для взаємодії між бізнесом та державою, суспільством. Закупівлі із застосуванням нецінових критеріїв в Україні вже проводяться, однак частка їх вартості по відношенню до загальної вартості оголошених закупівель є вкрай низькою і за останні роки складає від 0,38% до 2% в залежності від року[4].

У контексті сталого розвитку взаємодію учасників закупівельного процесу варто досліджувати не лише з точки зору економіки чи соціальної відповідальності, але й з точки зору відносин між суб'єктами господарювання. Для цього звернемося до теорії стейкхолдерів – за цією теорією, ефективність діяльності суб'єкта господарювання залежить від здатності враховувати інтереси всіх сторін, які можуть впливати на результати діяльності підприємства, оскільки це знижує ризики виникнення конфліктів в разі ігнорування інтересів стейкхолдерів та сприяє налагодженню партнерських відносин, формуванню ділової репутації і виходу на міжнародні ринки[2,с.9].

У сфері закупівель до ключових стейкхолдерів належать насамперед органи державної влади та замовники (державні підприємства), а враховуючи необхідність забезпечення прозорого закупівельного процесу, посилення активності громадських організацій, партнерство з Європейським союзом тощо – стейкхолдерами можна назвати також суспільство, громадські/благодійні організації, іноземних партнерів. Також стейкхолдерами можуть виступати наукові установи, більшість з яких наразі вже проводить заходи з популяризації екологічної відповідальності та постачальники товарів – адже необхідність відповідати очікуванням суспільства щодо дотримання принципів сталого розвитку сприяє впровадженню екологічних стандартів, що позитивно впливає на взаємодію таких постачальників з зацікавленими сторонами та репутацію.

З економічної точки зору зелені закупівлі стимулюють підприємства до розробки екологічної продукції та впровадження інновацій, підвищуючи їх конкурентоспроможність та привабливість для партнерів і споживачів. Водночас, такі закупівлі сприяють зниженню витрат замовників у довгостроковій перспективі, створюючи передумови для сталого розвитку.

У контексті зелених закупівель взаємодія між учасниками закупівельного процесу набуває комплексного характеру, адже результати такої діяльності впливають на екологічний та соціальний розвиток суспільства.

Для суспільства важливо, щоб замовники проводили закупівлі з урахуванням екологічних критеріїв, що буде сприяти покращенню якості надання послуг суспільству та формувати попит на екологічну продукцію. Водночас, враховуючи, що екологічна відповідальність підприємства сьогодні сприймається як одна із складових ділової репутації, постачальники є зацікавленими в участі в таких закупівлях, адже це створює для них репутаційні переваги та дозволяє розширювати партнерські відносини із замовниками.

Заклади вищої освіти, як стейкхолдери, зацікавлені в формуванні культури сталого споживання, розробці та впровадженні інноваційних рішень. Проводячи наукові дослідження, такі заклади можуть безпосередньо брати участь у процесі розроблення рекомендацій щодо застосування екологічних критеріїв, що водночас буде сприяти реалізації політики сталого розвитку держави, та підвищувати престиж закладу вищої освіти на міжнародній арені.

Таким чином, система зелених публічних закупівель є середовищем багатосторонньої взаємодії, в межах якої кожна з груп стейкхолдерів має власні інтереси, проте їх узгодження сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, розвитку зеленого ринку та забезпеченню сталого розвитку суб'єктів господарювання та держави[3,с.97-98].

Список використаних джерел:

1. Псьота В.О. Ефективні публічні закупівлі як інструмент сталого розвитку економіки країни / В.О. Псьота // Вісник Львівського торговельно-економічного університету (Економічні науки). - 2020.

– Вип. 59. С. 65-73. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-59-09>

2. Герасименко, Ю. В. (2019). Ідентифікація стейкхолдерів підприємств та оцінка їхнього впливу: теоретичний аспект. «Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування, (1(87), 9–16.

DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2019-1\(87\)-9-16](https://doi.org/10.26642/jen-2019-1(87)-9-16)

3. Юшкевич, О. (2024). GREEN PUBLIC PROCUREMENT IN THE STRATEGIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES. Modern Engineering and Innovative Technologies, 5(31-05), 90–101.

DOI: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2023-30-00-091>

4. Публічний модуль аналітики BI Prozorro. – 2017-2026. URL: <https://bi.prozorro.org/>

Ремета М.М.

студент Мукачівського державного університету

Керівник: д.е.н., проф. Проскура В.Ф.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗВІТНОСТІ ЗІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ПОСТВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

У сучасних умовах цифровізація дедалі більше визначає не лише темпи економічного розвитку, а й якість управління, прозорість бізнесу та спроможність держави забезпечувати сталу відбудову. Для України, яка одночасно проходить етап поствоєнного відновлення та поглиблює євроінтеграційний курс, питання цифрової трансформації звітності зі сталого розвитку набуває особливої ваги. Звітність у сфері сталого розвитку вже не розглядається як формальна корпоративна процедура: вона стає інструментом довіри, інвестиційної привабливості, екологічної відповідальності та соціальної підзвітності [1]. Саме цифрові технології дають змогу зробити цей процес системним, порівнюваним і доступним для широкого кола зацікавлених сторін [2].

Проблематика звітності зі сталого розвитку формувалася поступово й пройшла шлях від концептуальних засад корпоративної соціальної відповідальності до сучасних моделей інтегрованого та цифрового розкриття інформації. Серед учених, які заклали теоретичні основи цього напрямку, слід відзначити Р. Грея, Дж. Елкінгтона, С. Ламбертон, К. Адамс та Д. Оуена. Саме їхні праці стали підґрунтям для розуміння звітності як інструменту не лише фінансової, а й соціальної, екологічної та управлінської підзвітності [1]. У подальшому розвиток міжнародних стандартів звітування, зокрема підходів Global Reporting Initiative та сучасних ESG-практик, розширив зміст нефінансової звітності та перетворив її на важливий елемент стратегічного управління [2].

Актуальність теми зумовлена тим, що в умовах поствоєнної відбудови Україна потребує не просто відновлення зруйнованої інфраструктури, а формування нової моделі економічного розвитку, заснованої на прозорості, ефективності, енергоощадності та відповідальності перед суспільством. У цьому контексті звітність зі сталого розвитку стає важливим механізмом контролю за використанням ресурсів, оцінювання впливу діяльності підприємств на довкілля та суспільство, а також інструментом залучення інвесторів і міжнародних партнерів [3]. Євроінтеграційний курс України посилює ці вимоги, оскільки гармонізація національних правил із європейськими стандартами потребує більшої відкритості, цифрової сумісності та достовірності нефінансової інформації [4].

Під цифровою трансформацією звітності зі сталого розвитку слід розуміти перехід від традиційного ручного та фрагментарного збирання даних до автоматизованих систем обробки, аналізу й подання інформації, що охоплює екологічні, соціальні та управлінські показники.

Умови поствоєнної відбудови роблять цифрову трансформацію звітності особливо важливою. Після масштабних руйнувань України підприємства, органи влади та громади мають працювати в умовах дефіциту ресурсів, високої волатильності та необхідності швидкого ухвалення рішень. У таких обставинах звітність зі сталого розвитку повинна виконувати не лише контрольну, а й аналітичну функцію: фіксувати вплив відбудовчих проєктів на довкілля, оцінювати соціальний ефект, відстежувати рівень енергоефективності та прозоро показувати використання донорської й бюджетної допомоги [3].

Окремого значення набуває євроінтеграційний аспект. Європейський Союз послідовно посилює вимоги до нефінансового звітування, зокрема через стандарти корпоративної сталості та розкриття ESG-інформації [4]. Для українського бізнесу це означає необхідність поступового переходу до цифрово орієнтованих форматів подання даних, які є сумісними з європейськими підходами до оцінювання сталості. Таким чином, цифрова трансформація звітності стає не лише внутрішньою потребою підприємств, а й умовою економічної інтеграції України до європейського простору [2].

На практиці цифровізація звітності зі сталого розвитку має низку переваг. По-перше, вона підвищує якість даних, оскільки автоматизовані системи зменшують людський фактор і мінімізують помилки. По-друге, вона дозволяє отримувати інформацію в режимі реального часу, що особливо важливо для управління енергоспоживанням, викидами, соціальними програмами та ланцюгами постачання. По-третє, цифрові рішення сприяють більшій прозорості, оскільки зацікавлені сторони можуть швидко оцінювати показники діяльності підприємства. По-четверте, вони відкривають можливості для порівнюваності звітів, що є важливим для міжнародних інвесторів і фінансових інституцій.

Водночас цифрова трансформація не усуває усіх проблем автоматично. Серед основних викликів можна виділити нерівномірну цифрову готовність підприємств, особливо малого та середнього бізнесу; нестачу уніфікованих методик збору й оцінювання ESG-даних; підвищені ризики кібербезпеки; а також дефіцит фахівців, здатних поєднувати знання у сфері бухгалтерського обліку, сталого розвитку та інформаційних технологій. Для України ці виклики є особливо відчутними, оскільки повоєнна економіка потребує не лише модернізації інфраструктури, а й швидкої підготовки кадрів нового типу.

Для подолання вказаних проблем необхідні скоординовані дії держави, бізнесу та суспільства:

1. Стандартизація та цифровізація звітності. Впровадження єдиних цифрових форматів ESG-звітності та їх гармонізація з європейськими стандартами забезпечить порівнюваність даних, спростить аудит і підвищить довіру інвесторів.

2. Економічна підтримка бізнесу. Надання податкових стимулів, грантів і доступу до програм відбудови для підприємств, які впроваджують цифрові системи звітності, сприятиме прискоренню цифрової трансформації та зменшенню фінансового навантаження на бізнес.

3. Розвиток цифрової інфраструктури даних. Створення єдиних державних або галузевих платформ для збору ESG-показників дозволить автоматизувати звітність, уникнути дублювання інформації та забезпечити централізований доступ до даних для всіх зацікавлених сторін.

4. Підготовка кадрів і розвиток компетенцій. Формування нових освітніх програм і підвищення кваліфікації спеціалістів у сфері цифрового обліку, аналітики даних і сталого розвитку забезпечить якісне впровадження сучасних підходів на практиці.

5. Кібербезпека та захист інформації. Впровадження сучасних систем захисту даних, стандартів кібербезпеки та контролю доступу є необхідною умовою забезпечення довіри до цифрової звітності та збереження конфіденційної інформації.

Впровадження цих заходів дозволить ефективно поєднати зусилля держави, бізнесу та міжнародних партнерів: держава сформує прозоре регуляторне середовище, бізнес отримає інструменти для підвищення інвестиційної привабливості, а суспільство — доступ до достовірної інформації щодо процесів відбудови та сталого розвитку.

Таким чином, цифрова трансформація звітності зі сталого розвитку є стратегічно важливим напрямом модернізації української економіки в умовах поствоєнної відбудови та євроінтеграції. У перспективі саме цифрово трансформована звітність може стати основою ефективного моніторингу відбудови України, оскільки поєднує управлінську, суспільну й екологічну відповідальність у єдиній аналітичній системі.

Список використаних джерел:

1. Дегтяр О. А. Assessment of the digital transformation of Ukraine's economy: Challenges, opportunities, and strategic prospects. *ResearchGate*. 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/391414417_Assessment_of_the_digital_transformation_of_Ukraine's_economy_Challenges_opportunities_and_strategic_prospe (дата звернення: 03.05.2026).

2. Корват О. В. Розвиток електронного урядування до цифрової екосистеми. *Право та інновації*. 2023. № 2. С. 41–45. URL: <https://openarchive.nure.ua/entities/publication/8bc83ec9-c6e2-4b4e-8db7-12c633dded4b> (дата звернення: 03.05.2026).

3. Котельникова Ю. М. Організаційно-правове забезпечення надання послуг в об'єднаних територіальних громадах в умовах децентралізації. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2022. Т. 7, № 3. С. 107–113. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-3-15> (дата звернення: 03.05.2026).

4. Міністерство цифрової трансформації України. У Дія.City уже понад 4 000 резидентів і 148 000 тисяч IT-фахівців. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/business/u-diiacity-uze-ponad-4-000-rezydentiv-i-148-000-tysiach-it-fakhivtsiv> (дата звернення: 03.05.2026).

Селютін І.А.

студент Національного університету «Одеська політехніка»

Керівник: к.е.н., доц. Красностанова Н.Е.

ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА: КЛЮЧОВІ ЗАСАДИ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Циркулярна економіка (circular economy (CE)) стає все більш актуальною концепцією для України в умовах глобальних екологічних викликів і необхідності сталого розвитку. Основні засади CE включають планування мінімізації відходів, використання поновлюваних ресурсів, максимізацію термінів служби продукції та ефекту декаплінгу. Ці принципи не лише сприяють зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище, але й відкривають нові можливості для економічного зростання в Україні. Інтеграція циркулярних практик у бізнес і державну політику може забезпечити підвищення конкурентоспроможності країни на міжнародній арені у часи повоєнного відновлення економіки.

Нині складаються такі основні засади розвитку циркулярної економіки.

1. Планування та «проектування» мінімізації відходів та їх використання як ресурсу. Вже на стадії планування випуску продукції необхідний облік перспектив замикання технологій під час процесу проектування, використання адекватних матеріалів, планування на відповідний термін служби та для подальшого використання в майбутньому. Іноді таке проектування називають екодизайном. Необхідно прогнозувати використання потоків відходів як джерела вторинних ресурсів та вилучення відходів для повторного використання та рециркуляції.

2. Пріоритет поновлюваних ресурсів. Забезпечення ефективного використання відновлюваних, багаторазових, нетоксичних ресурсів як матеріалів та енергії. Матеріали повинні бути нетоксичними, щоб мати можливість рециркуляції, не завдаючи шкоди навколишньому середовищу. У CE матеріальні потоки можна диференціювати на два типи: біологічні компоненти, які можуть бути безпечно розміщені у навколишньому середовищі, та речовини техногенного циклу, які мають циркулювати у виробничій системі без забруднення ними довкілля.

3. Збільшення термінів служби. Для CE важливим принципом є максимально довга підтримка цінності та використання продукції та її компонент у різноманітних трансформаціях та різноманітних матеріалах в економічному обороті. Тим самим мінімізуються витрати сировини та ресурсів, відходи та забруднення, що саме по собі дає значний еколого-економічний ефект, сприяє економічному зростанню та збільшує майбутні економічні вигоди та цінності. Ресурси та продукти з них повинні використовуватися, обслуговуватись, відновлюватись та модернізуватися, щоб дати їм «друге життя», використовуючи стратегії повернення, коли це застосовно.

4. Максимізація ефекту декаплінгу. Важливим принципом CE є ефект декаплінга, при якому відбувається неузгодженість трендів споживання

природних ресурсів, сировини та утворення різноманітних відходів та забруднень, з одного боку, та виробництва кінцевої продукції та послуг, з іншого. Дедалі менша кількість природних ресурсів і відходів має припадати на одиницю кінцевої продукції, що споживається. Цей показник є нічим іншим як показником ресурсоефективності економіки, який можна розраховувати як на мікрорівні, так і на рівні галузі, регіону, країни.

8. Комплексний (міжсекторний) підхід та підтримка. В рамках СЕ необхідна спільна діяльність у всьому ланцюжку постачання у рамках приватного бізнесу та державного сектору, щоб підвищити прозорість та створити кінцевий продукт. Це потребує співпраці у ланцюжку постачання та міжсекторного підходу, враховуючи взаємозалежність між різними учасниками ринку.

9. Спільна участь держави, бізнесу та суспільства. Відповідальне споживання. Для переходу до СЕ важливі збалансовані та спільні дії держави, бізнесу та суспільства. У світі широко поширене гасло 3R (reduce, reuse, recycle), яке розраховане у тому числі на всі верстви суспільства та всі вікові групи. Роль населення стає дедалі більш значущою з позицій зростання попиту на різну продукцію СЕ, товари з можливостями утилізації, роздільний збір відходів та ін.

10. Широке територіальне охоплення. Чим ширше територіальне охоплення, тим ефективніше можливе функціонування СЕ. Тут доцільно говорити про рівні великих міст, регіонів, країн і навіть усієї світової економіки. В рамках однієї компанії можна застосувати лише окремі СЕ-принципи, впровадити конкретні елементи.

11. Увімкнення цифрових технологій. Необхідно відстежувати та оптимізувати використання ресурсів та зміцнювати зв'язки між учасниками ланцюжка постачання через цифрові, онлайн-платформи та технології, що забезпечують ефективне функціонування систем СЕ.

Отже, реалізація засад СЕ в Україні є ключовим кроком до сталого розвитку та екологічної стійкості. Важливо, щоб усі учасники процесу — держава, бізнес та суспільство — активно співпрацювали для досягнення спільних цілей. Використання принципів СЕ може призвести до значного зменшення відходів, підвищення ефективності ресурсів та покращення якості життя громадян. Впровадження інноваційних рішень та технологій у цю сферу допоможе Україні стати лідером у переході до більш стійкої економіки, що відповідає викликам сучасності, відновлення та повоєнної розбудови.

Список використаних джерел:

1. Сисоєва І., Ціхановська О. Перспективи розвитку підприємництва в Україні в умовах переходу до циркулярної економіки. Сталий розвиток економіки. 2026. (1 (58), С.357-364. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-47>

2. Пілецька С., Коритько Т., Сімкова Т.. Стратегія розвитку економічного потенціалу підприємств в контексті адаптації до умов циркулярної економіки. Економіка та суспільство. 2025. (74). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-42>

Семенчук Л.В.

студент Львівського національного університету ім. Івана Франка

Керівник: к. держ. упр., доц. Решота О.А.

РОЛЬ БІЗНЕСУ У ФОРМУВАННІ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ (НА ПРИКЛАДІ БЕРЕЗНІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ)

В умовах сучасних соціально-економічних викликів ключовою передумовою повноцінного функціонування та розвитку територіальних громад є їхня економічна стійкість. Надійним фундаментом такої стійкості, головним рушієм наповнення місцевих бюджетів, створення робочих місць та забезпечення соціальної стабільності виступає підприємницький сектор. Саме ефективна взаємодія між органами місцевого самоврядування та представниками бізнесу дозволяє не лише долати макроекономічні кризи, а й розкривати внутрішній інвестиційний потенціал територій. Репрезентативним прикладом успішної побудови такої моделі партнерства, де приватна ініціатива та промисловість органічно інтегруються у загальну стратегію місцевого розвитку, є досвід Березнівської міської територіальної громади.

Економічна стійкість Березнівської міської територіальної громади базується на функціонуванні розгалуженої мережі суб'єктів господарювання, які забезпечують стабільність бюджетних надходжень та розвиток ринку праці. Станом на 2025 рік на території громади зареєстровано та здійснюють діяльність 147 юридичних осіб. Окрім того, економічний ландшафт громади формують 1969 фізичних осіб-підприємців, що свідчить про високий рівень розвитку малого бізнесу та самозайнятості населення.

Громада активно використовує інструменти навчання та грантової підтримки для стимулювання підприємницької активності. У 2025 році 210 осіб пройшли професійне навчання, а 27 осіб отримали ваучери на підвищення кваліфікації. Вагомим здобутком стало надання мікрогрантів 15 жителям громади на загальну суму 2,65 млн грн. Ці кошти були спрямовані на відкриття та розширення бізнесу у таких сферах, як торгівля (5 грантів), бухгалтерські та перукарські послуги, школа англійської мови, приватне бюро інвентаризації, а також кав'ярні та б'юті-студії [1]. Окрім цього, понад 260 агровиробників отримали допомогу в реєстрації у Державному аграрному реєстрі (ДАР), що дозволило залучити понад 390 тисяч гривень дотації для тваринництва.

Однією з найбільш успішних практик взаємодії став соціальний коворкінг «Шиття для життя». Ця ініціатива визнана однією з кращих практик співпраці громади, бізнесу та громадського сектору та опублікована у збірнику Центру демократії та верховенства права (ЦЕДЕМ) [2].

Фундаментальним показником економічної життєдіяльності громади є динаміка промислового виробництва. Аналіз роботи промислових підприємств у 2025 році у порівнянні з попереднім періодом демонструє суттєве зростання показників у ключових галузях:

- Металообробка: виробництво сталевих профілів та листів зросло у 2 рази.

- Харчова промисловість: випуск безалкогольного пива збільшився на 59,5%, напоїв безалкогольних – на 54,1%, м'ясопродукції – на 23,2%, а хлібобулочних виробів – на 4,6%.

- Переробна та паперова галузі: обсяги виробництва каоліну марки П-2 зросло на 41,4%, а паперової продукції – на 30,7% [2].

Така тенденція свідчить про те, що місцева влада створює сприятливий клімат для промислового сектору, що дозволяє підприємствам нарощувати потужності навіть у складних макроекономічних умовах. Окремим механізмом забезпечення стійкості є активна інформаційно-консультаційна підтримка бізнесу з боку Березнівської міської ради. Влада виконує роль комунікаційного містка між державними програмами та місцевими виробниками (зокрема таким як ТОВ «Західна каолінова компанія»). Міська рада здійснює регулярне інформування суб'єктів господарювання щодо можливостей платформ «Діалог влади з бізнесом», де розглядаються питання цифровізації трудових відносин, адаптація ветеранів та реалізації права на працю. Особливого значення в умовах енергетичних викликів 2025-2026 років набуло інформування про програми пільгового кредитування (під 0%) на закупівлю енергообладнання та популяризація національного проєкту «Дія.Бізнес» для виходу місцевих підприємців на міжнародні маркетплейси (Amazon, Etsy). [3].

Окремим аспектом фінансової взаємодії є робота з наповненням бюджету через погашення податкової заборгованості. Протягом 2025 року завдяки спільним заходам міської ради та ДПС до бюджету було додатково залучено понад 1,914 млн грн [2].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що підприємницький сектор є не просто джерелом бюджетних надходжень, а фундаментальною основою економічної та соціальної стійкості Березнівської міської територіальної громади. Завдяки стабільній роботі промислового комплексу, розгалуженій мережі малого бізнесу та активній участі підприємців у грантових ініціативах, громада демонструє високу здатність адаптуватися до макроекономічних викликів, зберігаючи робочі місця та розвиваючи місцевий ринок, створюючи умови для довгострокового економічного зростання, зміцнення енергетичної незалежності та забезпечення загальної життєстійкості Березнівської громади.

Список використаних джерел:

1. Урядова програма безповоротних грантів для створення та розвитку власного бізнесу. *Урядова програма безповоротних грантів для створення та розвитку власного бізнесу*. URL: <https://erobota.diia.gov.ua/#get> (дата звернення: 08.05.2026).

2. Звіт міського голови за 2025 рік. *Березнівська міська рада - вітаємо на офіційному вебсайті*. URL: <https://berezne-miskrada.gov.ua/news/1771226483/> (дата звернення: 08.05.2026).

3. Дія.Бізнес. *Дія Бізнес*. URL: <https://business.diia.gov.ua> (дата звернення: 08.05.2026).

Цуман М.М.

студентка Національного університету біоресурсів і природокористування
України

Керівник: к.е.н., доц. Москвічова О.С.

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗЕЛЕНОГО БРЕНДУ: ЕТАПИ ТА АЛГОРИТМИ

Побудова успішного зеленого бренду базується на інтеграції екологічних принципів у всі бізнес-процеси — від постачання сировини до утилізації. Ефективний зелений бренд неможливо побудувати без чіткого усвідомлення місії, яка лежить в основі всієї комунікаційної та операційної стратегії підприємства. Екологічно орієнтована місія має не лише відображати прагнення до сталого розвитку, а й слугувати дороговказом для співробітників, партнерів та споживачів у контексті екологічних принципів та відповідальності бізнесу.

У процесі формування місії важливо дотримуватись концепції ціннісного брендингу (value-based branding), в основі якої — глибока ідентифікація підприємства з екологічними проблемами, готовність брати участь у їх вирішенні та комунікувати цю позицію відкрито та послідовно. Успішні зелені бренди вважають захист довкілля не просто PR-інструментом, а частиною своєї ДНК, інтегрованою в усі бізнес-процеси: від постачання сировини до утилізації продукції [1].

Екологічна місія має бути довгостроковою, прозорою, системною (зв'язок із цілями ESG та SDG ООН) та мотиваційною. Ключовими цінностями такої екологічної місії мають бути [2]:

- відповідальність - мінімізація екологічного сліду;
- інноваційність - впровадження екотехнологій;
- чесність - категорична відмова від грінвошингу;
- участь - залучення споживачів до екопроектів (апсайклінг тощо).

Цінності повинні підкріплюватися діями: сертифікацією ISO 14001, екологічною логістикою та зміною політик постачання.

Місія та цінності зеленого бренду — це не просто декларації, а основа всієї екобрендової стратегії. Вони задають напрям подальшим крокам: розробці стратегії, вибору інструментів комунікації, оцінки ефективності, визначення пріоритетів інвестування тощо. Саме тому формування цілісного стратегічного бачення зеленого бренду починається з глибокого усвідомлення місії та системи цінностей, орієнтованих на збереження навколишнього середовища та довгострокову взаємодію зі стейкхолдерами.

Наступним кроком у формуванні стратегії розвитку зеленого бренду є визначення стратегічних цілей, які мають відображати екологічні пріоритети компанії та її прагнення до сталого розвитку. Ці цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та визначеними у часі (SMART-підхід). Наприклад, це може бути зниження викидів CO₂ на певний відсоток протягом трьох років, перехід на 100% відновлювані джерела енергії до певної дати або впровадження екологічної сертифікації для всіх продуктів компанії [3].

Після визначення цілей формується стратегія позиціонування зеленого бренду, яка передбачає вибір цільових аудиторій, визначення ключових повідомлень і каналів комунікації, а також прийняття рішень щодо дизайну, упаковки, логістики та партнерств. Важливо, щоб кожен з цих елементів був узгоджений із загальною екологічною місією бренду та не суперечив заявленим цінностям.

Паралельно розробляється стратегічна дорожня карта – покроковий алгоритм впровадження зеленої стратегії бренду, який включає коротко-, середньо- та довгострокові дії.

Процес формування стратегії є багаторівневим і системним:

1. Аудит, який полягає в аналізі екологічного впливу, SWOT-аналіз зелених аспектів та оцінка конкурентів.

2. Цілепокладання, яке визначає стратегічні SMART-цілі (наприклад, зниження викидів CO₂ або перехід на 100% відновлювану енергію) та встановлення KPI.

3. Сегментація, а саме розподіл споживачів за рівнем екосвідомості для адаптації комунікацій.

4. Позиціонування на ринку. Формування унікальної еко-пропозиції (green USP) та вибір стилю комунікації.

5. Створення дорожньої карти, а саме покрокового плану дій (коротко-, середньо- та довгострокових).

6. Вибір каналів просування (ATL, BTL, SMM) та впровадження системи екозвітності.

7. Навчання персоналу, впровадження інновацій та співпраця з НГО.

Отже, можемо стверджувати, що ефективна стратегія зеленого бренду має не лише бути чітко спланованою, але й підтримуватися відповідною системою маркетингових комунікацій, яка забезпечує її втілення в реальному середовищі. Вона вимагає постійної адаптації до технологічних змін та споживчих настроїв, забезпечуючи реалізацію екологічної місії через прозору комунікацію та управлінські рішення.

Список використаних джерел:

1. Kotler, P., & Armstrong, G. (2020). Principles of Marketing (17th ed.). Pearson. URL: <https://www.pearson.com/store/p/principles-of-marketing/P100002663785> (дата звернення 30.04.2026).

2. United Nations. (2015). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. United Nations. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda> (дата звернення 30.04.2026).

3. Sava A., Dudziak O., Krasnorutsky O., Moskvichova O., Rarok L. Independent Journal of Management & Production. 2020. Vol 11 No 9. P. 2325-2340. URL: <http://www.ijmp.jor.br/index.php/ijmp/article/view/1433> (дата звернення 30.04.2026).

СЕКЦІЯ 3
УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ В
УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Bida Olena, teacher
Kuzmin Yurii, student
Odessa Trade and Economic Vocational College

WAYS OF DEVELOPMENT OF THE INSURANCE MARKET IN UKRAINE

The development of the insurance market in Ukraine is constrained by a range of systemic, economic, institutional, and behavioral problems. These challenges slow down market growth, reduce trust in insurance institutions, and limit the sector's ability to perform its key functions – risk protection, financial stabilization, and investment support for the economy. One of the most significant problems is the economic instability of the country. Inflation, currency fluctuations, and relatively low household incomes reduce the ability of individuals and enterprises to allocate funds for insurance. During economic downturns, insurance is often one of the first expenses to be cut. This is shown by the Dynamics of Gross Insurance Premiums for the 2nd quarter of 2022-2025 and our forecast for 2026 (figure).

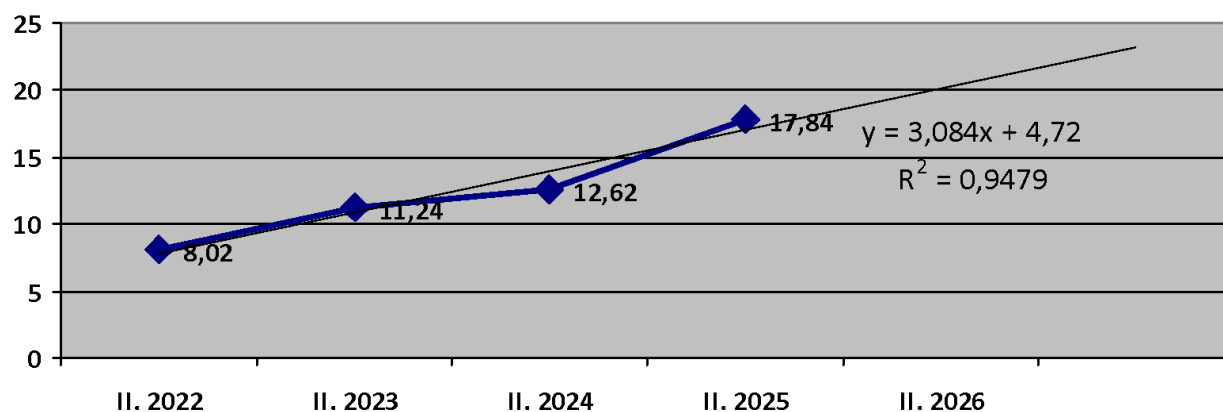


Figure – Dynamics and forecast of gross insurance premiums, [1, 2]

The market also suffers from insufficient capitalization and financial stability of insurance companies. Some insurers operate with limited reserves and weak asset structures, which threatens their solvency and ability to meet obligations. This problem is aggravated by imperfect regulatory oversight in the past, although reforms are gradually improving the situation.

Regulatory and legal challenges remain relevant as well. While Ukraine has made progress in aligning its insurance legislation with European standards, there are still gaps in supervision, enforcement, and protection of policyholders. Bureaucratic procedures and inconsistent application of laws can also hinder market development.

Another problem is the limited range and quality of insurance products. Many insurers focus on traditional products (such as motor insurance), while innovative products (cyber insurance, agricultural risk insurance, long-term life insurance) are less developed. This reduces competitiveness and fails to meet the evolving needs of clients. A further issue is the weak integration of the insurance market into global financial systems. Limited cooperation with international insurers and reinsurers

reduces opportunities for risk diversification, knowledge transfer, and investment inflows.

Digitalization presents both an opportunity and a challenge. The slow pace of technological adoption in some companies leads to inefficiencies in customer service, claims processing, and risk assessment. At the same time, cybersecurity risks are increasing, requiring additional investment and expertise.

Solving the problems of the insurance market in Ukraine requires coordinated action from the state, regulators, insurers, and society. There's no single fix – progress depends on improving financial stability, regulation, and market innovation at the same time. A key step is strengthening financial stability and capitalization of insurers. Regulators should continue implementing risk-based supervision (similar to Solvency II principles in the EU), requiring adequate reserves and high-quality assets. Weak or non-compliant companies should be restructured or exit the market to improve overall reliability. In terms of regulatory improvement, Ukraine should further harmonize its legislation with EU standards, while ensuring consistent enforcement. To address economic constraints, the government can introduce incentives, for example, tax benefits for life and health insurance, or partial subsidies for socially important types like agricultural or medical insurance. This would make insurance more affordable and attractive, especially for households and small businesses. Another important direction is product innovation and diversification. Insurers should expand beyond traditional products and develop new offerings such as cyber insurance, climate risk coverage, and flexible health and life policies. This requires investment in analytics, risk modeling, and customer-oriented design. Integration into the global market can be improved by expanding cooperation with international reinsurers and investors. This will enhance risk-sharing, bring in capital, and introduce advanced management practices.

Digital transformation is another critical solution. Implementing modern technologies – online platforms, AI for underwriting, automated claims processing – can reduce costs, improve customer experience, and increase transparency. At the same time, insurers must invest in cybersecurity to protect data and maintain trust.

Finally, addressing war-related and geopolitical risks requires special mechanisms. This may include state-backed insurance programs for high-risk areas, international support funds, and public-private partnerships to cover catastrophic risks that private insurers cannot handle alone.

In conclusion, solving the problems of Ukraine's insurance market is realistic, but it requires systemic reforms. By combining stronger regulation, better financial discipline, innovation, and increased public trust, the insurance sector can become a stable and influential part of the national economy.

References:

1. Наглядова статистика. Показники діяльності страхових компаній. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statis>
2. Статистика страхового ринку України. Страхова група ТАС. URL: <https://forinsurer.com/stat>

Haiduk A.

Master's degree student State University of Trade and Economics

Supervisor: candidate of Sciences (Economics), Associate Professor

Semenova D.

PROBLEMS OF FINANCIAL CONTROL OVER NON-CURRENT ASSETS IN HEALTHCARE INSTITUTIONS UNDER MARTIAL LAW

In the current operational environment of Ukraine's healthcare system, the effective utilization of an institution's material and technical base is of paramount importance. Non-current assets (buildings, equipment, transport) form the foundation of medical service delivery and determine their quality and accessibility. Under martial law, characterized by limited financial resources and increasing pressure on the medical system, the problem of their rational use has become significantly more acute. In these circumstances, financial control serves as a key tool for ensuring the preservation and efficient use of these resources.

The system of financial control over non-current assets in healthcare institutions is marked by a series of complex and interconnected challenges. One of the primary issues is the inadequacy of accounting support [1]. Many medical institutions employ outdated bookkeeping approaches that fail to provide complete, reliable, and timely information regarding the status and movement of non-current assets. The lack of integrated information systems complicates control processes, inventory procedures, and the analysis of asset utilization efficiency.

Another significant problem is the imperfection of the legal and regulatory framework governing the financial control of non-current assets in healthcare. While the current regulatory base generally prescribes accounting and control procedures, it does not fully account for the specifics of medical institutions operating under martial law [2]. Existing regulatory approaches often fail to adapt to dynamic changes, which hinders the practical implementation of control procedures—particularly regarding asset loss assessment, relocation, and restoration. This diminishes the effectiveness of financial control and necessitates further refinement of the regulatory framework.

Special attention must be paid to the financial constraints faced by healthcare institutions. Insufficient funding leads to high levels of depreciation of fixed assets, delayed equipment updates, and limited opportunities for modernizing the material and technical base. In such a context, effective financial control must be aimed not only at identifying problems but also at discovering reserves to enhance the efficiency of existing resources.

Factors related to martial law have a profound impact on the state of financial control over non-current assets. The destruction of medical facilities, the relocation of equipment and institutions, and restricted access to certain territories complicate inventorying and asset preservation oversight. Furthermore, there is an increased risk of asset loss or misappropriation, necessitating strengthened control measures and the implementation of new organizational approaches.

Additionally, it is worth noting the insufficient efficiency of internal financial control. Its implementation directly affects the quality of material and technical base

management, the timeliness of inventories, and the reliability of accounting data. However, in the practice of medical institutions, internal control often remains fragmentary and formal. This is caused by inadequate methodological regulation, a shortage of qualified personnel, and weak integration of control procedures into the overall asset management system. Scientific research further emphasizes that internal financial control plays a crucial role in ensuring the strategic resilience of healthcare institutions, especially during post-war reconstruction when the need for rational resource use and infrastructure restoration grows [3]. This highlights the necessity not only to strengthen control functions but also to improve their organizational and methodological support.

An essential direction for enhancing the efficiency of financial control over non-current assets in healthcare institutions is the implementation of modern digital technologies. The utilization of automated accounting systems, electronic asset registries, remote monitoring technologies, and analytical tools increases the speed of data acquisition, ensures data reliability and transparency, and minimizes the risks of asset loss or misappropriation. However, the level of digitalization in many medical institutions remains insufficient, which limits the potential for effective control and highlights the need to accelerate the integration of modern information solutions into operational practice. Furthermore, improving the efficiency of financial control over non-current assets in healthcare institutions requires a comprehensive approach involving the refinement of the organizational and methodological framework for control procedures. In particular, it is vital to implement a risk-based approach to control, strengthen internal audit procedures, enhance personnel qualifications, and clearly regulate responsibility for asset preservation and utilization. Additionally, integrating control functions into the institution's overall management system is advisable. This integration will ensure the timely identification of deviations, increase the transparency of management processes, and contribute to the more effective use of available resources under conditions of martial law.

In conclusion, financial control over non-current assets in healthcare institutions is a vital instrument for ensuring the effective use of material resources and improving the quality of medical services.

References:

1. Петрушка О.В., Сидор І.П. Особливості здійснення державного фінансового контролю в закладах охорони здоров'я. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-22>
2. Беженар А.Ю. Особливості організації обліку необоротних активів бюджетних установ. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-195>
3. Ванькович Д.В., Крупка М.І., Кульчицький М.І. Оцінювання ролі внутрішнього фінансового контролю в стратегії забезпечення повоєнного відновлення України. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-148>

Kovbasa V.A.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Corporate Finance and Controlling, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

ECONOMIC DRIVERS OF SME LENDING GROWTH IN UKRAINE DURING THE FULL-SCALE WAR

Small and medium enterprises (SMEs) play an important role in the Ukrainian economy. They provide employment and create added value. One of the key drivers of the SME development is bank lending, which provides business with liquidity and funding of operational and investing activities.

Banks as well as businesses face unprecedented risks due to the full-scale invasion of the Russian Federation. High level of uncertainty, slowdown in economic development, destruction of production facilities, growing credit risk are the factors of modern business environment in Ukraine. Nevertheless, there is an unexpected trend: the volume of new UAH-denominated lending to SMEs has generally increased since the beginning of the full-scale war [1], at the same time the dynamics of non-performing loans remain relatively manageable. As a result, modern tendencies in the field of the SMEs crediting needs additional research and overview.

Table 1. New UAH-denominated loans to SMEs, UAH mil [1]

Year	New loans	Inflation rate	New loans in 2021 hryvnias
2021	1 013 281		1 013 281
2022	668 333	22.60%	517 289
2023	661 599	4.90%	486 986
2024	939 326	10.70%	617 432
2025	1 331 491	8.00%	805 191

As shown in Table 1, the volumes of new UAH-denominated loans to SMEs declined until 2023 reflecting the structural consequences of the economic shock caused by the full-scale invasion. However, lending activity growth started in 2024 despite the wartime conditions. After the adjustment for inflation and expressing in constant 2021 hryvnias, the same tendencies remain visible. Nevertheless, nominal lending volumes in 2025 exceed the 2021 level by more than 30%, but after the aforementioned adjustment they still remained more than 20% below the pre-war 2021 level.

One of the key factors of increase in lending activity is high liquidity in the banking system. Under conditions of limited demand, growing deposits volumes, and weak investment activity banks collected substantial excess liquidity that needed to be properly utilized. This factor stimulated banks to work actively with the SMEs.

State support instruments also played an important role in sustaining lending activity. First of all, program “Affordable loans 5-7-9%” enabled partial interest rate compensation and reduced financial burden for the borrowers, whose significant share

refer to SMEs. Moreover, state guarantees for these loans [2] partially hedged the bank risks and supported continued lending activity during the period of martial law.

Reduction of currency risks is an additional factor for taking specifically UAH-denominated loans. After the beginning of the full-scale invasion banks as well as business became much more cautious about foreign currency lending due to the ongoing depreciation of national currency. As a result, economic agents focused on the UAH-denominated loans to avoid foreign currency debt servicing risks.

Non-performing loans ratio shrank to 13.9% at the end of the 2025, the lowest level in more than 15 years [3, c. 2]. The share of business borrowers' defaults that have taken loans in hryvnia in the first 9 months of 2025 was lower than 3%, which is lower than pre-full-scale war average [3, c. 2]. This fact reveals higher borrower selectivity of the banks, improved loan quality, and state support that decreased borrower-related default risks and financial burden. Credit history became increasingly important for the companies in Ukraine due to the reduced interest rates and need to attract additional funding especially in case of war-related losses, which encouraged more disciplined debt servicing. It is also important to mention that some banks, including the biggest one, which is PrivatBank wrote off the legacy non-performing loans, which influenced the NPL ratio [3, c. 2], as a result, the NPL indicator decreased also due to ongoing bank balance sheet clean-up efforts.

Nevertheless, there are also long-term risks, which include a significant dependence of lending to the state supporting programs, lending portfolio concentration in certain branches of economy, and risk of deferred defaults in case of worsening of the economic situation.

It is important to note that the SME lending expansion during the martial law period in Ukraine was driven by the combination of circumstances that include high liquidity in banking sector, state support of lending programs, strict borrower selection, and increased importance of access to lending, growth of forex risks. Positive NPL dynamics also played its role and companies default rate shows that loans became of higher quality despite the war-related risks.

References:

1. Statistics. Official web-site of the National Bank of Ukraine. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic> (Accessed 12 May 2026).
2. Kabmin vyznachyv mekhanizm nadannia derzhavnykh harantii dlia pidtrymky mikropidpriemnytstva, maloho ta serednoho pidpriemnytstva [The Cabinet of Ministers has defined a mechanism for providing state guarantees to support micro, small and medium enterprises]. Official web-site of the Ministry of Finance of Ukraine. 25.11.2020. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/kabmin_viznachiv_mekhanizm_nadannia_derzhavnykh_garantii_dlia_pidtrimki_mikropidpriemnytstva_malogo_ta_serednogo_pidpriemnitstva-2563?utm_source=chatgpt.com (Accessed 12 May 2026).
3. Banking sector review. National Bank of Ukraine. February 2026. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2026-02_eng.pdf?v=17 (Accessed 12 May 2026).

Scripcaru Cătălina V.

Title of Master Programme: Banking Financial Administration

Academy of Economic Studies of Moldova, Republic of Moldova,

Supervisor: Ph.D., Professor Bușmachiuc Eugenia

EFFECTS OF MONETARY POLICY ON PROFITABILITY OF COMMERCIAL BANKS IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA

Abstract: This study examines the effects of monetary policy on the profitability of commercial banks in the Republic of Moldova. The research analyses how changes in the policy interest rate, inflation, and liquidity conditions influence banking profitability indicators such as: Net Interest Margin (NIM), Return on Assets (ROA) and Return on Equity (ROE). The study is based on data provided by the National Bank of Moldova and commercial banks operating in Moldova, also, the results highlight that monetary policy tightening may improve banks interest margins in the short term, while prolonged restrictive conditions can reduce lending activity and negatively affect profitability. The paper emphasizes the importance of maintaining a balanced monetary framework to support financial stability and sustainable banking sector development, as well as the importance of closely monitoring the decisions taken by National Banks by commercial banks.

Key words: monetary policy, bank profitability, commercial banks, Republic of Moldova, financial stability

JEL CLASSIFICATION: G21, E52, E58

Monetary policy Monetary policy represents the set of decisions taken by central banks in order to influence the cost and availability of money in an economy. As Mishkin notes, "interest rates influence earnings on your savings and the payments on loans you may seek on a car or a house, and monetary policy may affect your job prospects and the prices of goods in the future" [1, p. 46]. In the Republic of Moldova, monetary policy is implemented by the National Bank of Moldova, primarily through adjustments to key interest rates, and those changes in rates directly affect the interest rates applied by commercial banks to loans, consequently influencing consumer spending and corporate investment. The main objective of monetary policy set by the National Bank of Moldova is to maintain price stability, specifically by keeping the inflation rate at around 5% over the medium term, with a range of between 3.5% and 6.5%. These decisions are guided firstly by the need to protect the purchasing power of the national currency, and also to ensure and maintain price stability. In a longer perspective, they pursue sustainable economic growth, full employment, stability of interest rates, and stability of the financial system. One key indicator of performance and stability is profitability. In the modern economy it is essential to understand the role of monetary instruments and their impact on the economy. The impact of monetary policy on the banking sector is reflected through fluctuations in interest rates, inflation, and the policy decisions of the central bank.

The main transmission channels of monetary policy decisions are the interest rate channel, the credit channel, the exchange rate channel and the inflationary expectations channel. The interest rate channel is the main mechanism of monetary

policy transmission used by the National Bank of Moldova to influence inflation, by adjusting the base rate, the NBM directly influences credit and deposit rates, stimulating or delaying consumption and investment. Another transmission channel is the credit channel which is also a key mechanism in the transmission of monetary policy, through which central bank decisions (e.g. changes in interest rates) directly influence the supply of bank lending, financing conditions, and, implicitly, the consumption and investment behavior of borrowers. It operates beyond the conventional interest rate channel, affecting the availability of funds in the economy. According to different studies available about monetary policy, the exchange rate remains an important tool in the implementation of monetary policy, specially under an inflation targeting regime, as it supports the achievement of price stability. In this context, the exchange rate channel is one of the main mechanisms by which monetary policy conveys its effects on the real economy, liquidity and behavior of the population. The channel of inflationary expectations has a key role to play in the successful implementation of monetary policy. “The process of adoption of a monetary policy based on inflation targeting does not diminish the role of exchange rate as instrument in achieving the main objective of monetary policy – price stability.”[2, p. 49] When they better understand the measures that the central bank is about to take, economic operators, the population and the Government can adapt their behavior more effectively.

Table 1. Annual dataset: NBM base rate, CPI inflation, and banking sector profitability indicators

Year	Base Rate (%) [*]	Inflation (%)	ROE (%)	ROA (%)	NIM (%)	Credit Growth
2019	6.81	4.85	14.63	2.47	4.39	0.14
2020	3.42	3.82	8.89	1.53	3.76	0.13
2021	3.91	5.11	12.26	2.00	4.09	0.23
2022	16.67	28.62	17.04	2.89	6.64	0.09
2023	8.56	13.99	16.15	2.77	5.40	0.04
2024	3.70	4.68	14.76	2.39	4.29	0.26
2025	6.09	7.78	16.88	2.68	5.08	0.27

Source: elaborated by author based on information from statistical data taken from the NBM Financial Situation Reports 2019–2025: <https://www.bnm.md/bdi/pages/reports/dop/DOP1.xhtml>

^{*}The base rate is the average of all rates throughout the year

Table 1 presents the raw annual data for all six variables across the full study period. The dataset spans a period of extraordinary macroeconomic turbulence, including the COVID-19 shock of 2020, the inflationary surge driven by the Ukraine war in 2022, and the subsequent normalisation. This variability, while challenging for

econometric inference given the small sample, is analytically valuable: it provides a wide range of policy rate and macroeconomic conditions against which to test the relationship between monetary policy and bank profitability.

Conclusions. The analysis demonstrates that monetary policy exerts a significant and complex influence on the profitability of commercial banks in the Republic of Moldova. The base rate channel is the dominant transmission mechanism, with moderate tightening generally supporting profitability through wider spreads, while aggressive tightening undermines it through deteriorating credit quality and reduced lending volumes. Structural characteristics of the Moldovan banking sector, including high liquidity buffers, concentrated market structure, and predominantly variable-rate loan books, partially moderate the direct impact of policy changes. For bank management, these findings underscore the importance of proactive asset-liability management strategies aligned with monetary policy cycles. For regulators, they highlight the need to calibrate policy communication carefully to mitigate abrupt profitability shocks to the financial system, particularly given that "The conduct of monetary policy throughout 2024 was marked by a prudent approach, shaped by pronounced risks and uncertainties generated by events associated with the military conflict in Ukraine and by energy tariff challenges" [3, p. 10].

References:

1. Mishkin F. S. The economics of money, banking, and financial markets. 12th ed. New York: Pearson, 2019. 784 p.
2. Cuhăl R. Rolul cursului de schimb în promovarea politicii monetare cu regim de țintire directă a inflației. *Economica*, 2008. Nr. 2 (62). 128 p.
3. National Bank of Moldova. Annual Report 2024. Chișinău: NBM, 2025. 292 p.

Балагура І.І.

студент Бердянського державного педагогічного університету

Керівник: к.е.н., доц. Костенко Г.П.

МЕХАНІЗМ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ПИВОВАРНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Сучасні умови функціонування підприємств в Україні характеризуються високим рівнем невизначеності, зумовленим воєнним станом, макроекономічною нестабільністю, порушенням логістичних ланцюгів та зниженням платоспроможного попиту. Особливої актуальності ці виклики набувають для підприємств пивоварної галузі, діяльність яких значною мірою залежить від стабільності постачання сировини, енергоресурсів і функціонування ринку збуту. Це зумовлює необхідність формування ефективного механізму фінансового забезпечення розвитку, здатного забезпечити стійкість, адаптацію до зовнішніх змін і збереження конкурентних позицій.

Проблематика фінансового забезпечення розвитку підприємств широко висвітлена у працях вітчизняних і зарубіжних вчених. Зокрема, це такі науковці, як Андрос С. В., Горпинченко О. В., Дехтяр Н. А., Захаркін О. О., Колонтай С. М., Молнар О. С., Солодовнік О. О., Хімич С. В., Чуницька І. І. Ястремська О. О. та інші [1-3]. У їхніх дослідженнях значна увага приділяється управлінню фінансовими потоками, оптимізації структури капіталу, забезпеченню фінансової стійкості та інвестиційної активності підприємств. Водночас питання фінансового забезпечення підприємств пивоварної галузі в умовах воєнного стану залишаються недостатньо дослідженими.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних засад фінансового забезпечення розвитку підприємств та обґрунтування особливостей його формування й оцінки ефективності на підприємствах пивоварної галузі в сучасних умовах.

Фінансове забезпечення розвитку підприємства доцільно розглядати як системно організований процес формування, розподілу та використання фінансових ресурсів, спрямований на досягнення стратегічних і оперативних цілей. Для підприємств пивоварної галузі характерні специфічні особливості, зокрема сезонність попиту, значна частка витрат на сировину та енергоресурси, а також залежність від логістичних процесів.

Механізм фінансового забезпечення включає сукупність взаємопов'язаних елементів: джерела фінансування, фінансові інструменти, методи управління ресурсами та систему контролю. В умовах воєнного стану особливого значення набуває диверсифікація джерел фінансування, що передбачає поєднання власних коштів підприємства, банківського кредитування, інвестиційних ресурсів і державної підтримки.

Важливим напрямом є підвищення ефективності використання фінансових ресурсів, що досягається через оптимізацію витрат, впровадження

енергоощадних технологій, удосконалення управління запасами та скорочення операційних витрат. У пивоварній галузі це передбачає модернізацію обладнання, локалізацію постачання сировини та оптимізацію логістичних процесів.

Суттєвим елементом механізму є управління ризиками. У воєнних умовах підприємства стикаються з валютними, інфляційними, логістичними та виробничими ризиками. Ефективне управління ними передбачає формування фінансових резервів, страхування ризиків, диверсифікацію постачальників і застосування гнучких фінансових стратегій.

Оцінка ефективності фінансового забезпечення здійснюється за допомогою системи фінансових показників. Найбільш поширеним є коефіцієнтний підхід, який дозволяє оцінити ліквідність, рентабельність, фінансову стійкість і ділову активність.

Важливу роль відіграє інвестиційно-орієнтований підхід, який дозволяє оцінити ефективність вкладень у модернізацію виробництва та розвиток підприємства. Використання показників NPV, IRR та WACC сприяє прийняттю обґрунтованих фінансових рішень і забезпеченню довгострокового розвитку.

Таким чином, фінансове забезпечення є ключовим чинником розвитку підприємств пивоварної галузі в умовах воєнного стану. Ефективний механізм має бути адаптивним, гнучким і орієнтованим на мінімізацію ризиків. Основними напрямками його вдосконалення є диверсифікація джерел фінансування, оптимізація витрат, підвищення ефективності управління фінансовими потоками та застосування сучасних методів оцінки, що забезпечує стійкий розвиток підприємств навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Список використаних джерел:

1. Андрос С. В. Механізм забезпечення фінансової стійкості як активний елемент у системі стабілізації кредитування і нарощення економічного потенціалу підприємств агропромислового виробництва. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2025. № 1(31). С. 5-16. DOI: 10.15276/EJ.01.2025.1. DOI: 10.5281/zenodo.15161231.

2. Самофалова М. О., Горпинченко О. В., Молнар О. С., Дорош-Кізим М. М., Литвин О. В. Фінансове забезпечення маркетингової діяльності підприємств машинобудування з метою зміцнення конкурентоспроможності в умовах нової реальності. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2024. Т. 5, № 58. С. 264-276, DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.58.2024.4555>.

3. Ястремська О. О., Беленкова О. Ю., Бондар-Підгурська О. В., Скакун В. А., Рубан В. М., Хіміч С. В. Фінансування інноваційно-стратегічного розвитку підприємств в умовах економіки вражень. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2025. Т. 2(61). С. 430-442. DOI: 10.55643/fcaptp.2.61.2025.4616.

Балог А.І.

студент Закарпатського угорського університету ім. Ференца Ракоці II

Керівник: д.е.н., проф. Пойда-Носик Н. Н.

ВАЛЮТНА БЕЗПЕКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА НАПРЯМИ ЗМІЦНЕННЯ

Валютна безпека є важливою складовою фінансової безпеки держави, оскільки характеризує здатність національної економіки підтримувати стабільність грошової одиниці, протидіяти внутрішнім і зовнішнім шокам та мінімізувати ризики, пов'язані з девальвацією, доларизацією, відтоком капіталу й надмірною залежністю від зовнішнього фінансування [1]. В умовах повномасштабної війни ця проблема набула особливої актуальності через нестабільність валютного ринку, поглиблення зовнішньоекономічних дисбалансів та посилення інфляційного тиску.

Стан валютної безпеки України у 2021-2025 рр. формувався під впливом комплексу взаємопов'язаних зовнішніх і внутрішніх чинників. До основних загроз належали скорочення валютних надходжень від традиційних секторів експорту, порушення логістичних ланцюгів, зростання імпоротної залежності, нестійкість курсових очікувань, високий рівень доларизації та зростання боргового навантаження. Водночас стабілізуючу роль відігравали міжнародна фінансова підтримка, режим керованої гнучкості валютного курсу та активні дії Національного банку України на валютному ринку.

Одним із ключових індикаторів валютної безпеки є міжнародні резерви, які виконують функцію зовнішньої фінансової «подушки безпеки» та дають змогу стримувати надмірні курсові коливання. Проведений аналіз показав, що, попри складні умови воєнного часу, міжнародні резерви України не лише збереглися, а й зросли. Так, валові міжнародні резерви збільшилися до 54,756 млрд дол. США на кінець 2025 р., а чисті до 40,722 млрд дол. США. Це створило важливі передумови для підтримання курсової стійкості та поступового посилення валютного ринку, незважаючи на негативне сальдо торговельного балансу [3].

Разом із тим динаміка валютних інтервенцій НБУ свідчить про збереження структурного дефіциту іноземної валюти. Якщо у 2021 р. продаж валюти Національним банком становив 1 275,7 млн дол. США, то у 2025 р. цей показник зріс до 36 103,47 млн дол. США, що свідчить про суттєве посилення ролі НБУ як стабілізатора валютного ринку. Це означає, що підтримання курсової стабільності в умовах війни значною мірою забезпечувалося через масштабні валютні інтервенції та використання резервів, а не за рахунок природної рівноваги попиту і пропозиції на міжбанківському ринку [4].

Значущими індикаторами стану валютної безпеки виступають також курсова динаміка, форвардні очікування, рівень доларизації та поведінка населення на валютному ринку. У 2025 р. індекс зміни офіційного курсу національної грошової одиниці до долара США становив 110,54 %, що відповідало незадовільному значенню. Різниця між форвардним і офіційним

курсом гривні досягла 6,28 грн, що свідчило про критично високі девальваційні очікування. Крім того, від'ємне сальдо купівлі-продажу населенням іноземної валюти у 2025 р. становило -285 398,89 млн грн, а рівень доларизації грошової маси 28,40 %, що вказувало на збереження недовіри до гривні як засобу заощадження [1]. Важливий вплив на валютну безпеку має і стан зовнішнього сектору. У 2025 р. рахунок поточних операцій платіжного балансу України сягнув -34 187 млн дол. США, а баланс товарів і послуг залишався стійко від'ємним. Одночасно спостерігалось зростання валового зовнішнього боргу, що посилювало залежність держави від зовнішніх джерел фінансування та підвищувало ризики для валютної стійкості [2].

За таких умов зміцнення валютної безпеки України потребує реалізації системної та послідовної державної політики. До ключових напрямів доцільно віднести: збереження режиму керованої гнучкості валютного курсу; підтримання достатнього рівня міжнародних резервів; стимулювання експорту та валютних надходжень; зниження рівня доларизації економіки; обмеження непродуктивного відтоку капіталу; посилення стійкості банківської системи; поетапну гармонізацію валютного регулювання з європейськими підходами.. Практика США свідчить про доцільність посилення контролю системних фінансових ризиків, досвід ЄС про пріоритет цінової стабільності та гнучкого застосування монетарних інструментів, а досвід Японії про ефективність валютних інтервенцій у разі різких курсових коливань [5].

Валютна безпека України в умовах воєнної економіки формується під впливом девальваційних, інфляційних, боргових і зовнішньоторговельних ризиків. Водночас міжнародні резерви, валютні інтервенції НБУ та зовнішня фінансова підтримка дозволили зберегти керованість валютного ринку та уникнути критичної дестабілізації.

Список використаних джерел:

1. Наказ «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України» від 11.08.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text> (Дата звернення 17.02.2026).
2. Динаміка платіжного балансу України 2021-2025 рр. URL: https://bank.gov.ua/files/ES/BOP_y.pdf (Дата звернення 18.04.2026).
3. Динаміка міжнародних резервів України за 2021-2025 роки. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/internationalreservesallinfo/dynamics?startDate=01.01.2021&endDate=01.12.2025> (Дата звернення 07.04.2026).
4. Валютні інтервенції НБУ. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/nbu/intervention/> (Дата звернення 08.04.2026).
5. Бублик, Є., Єршова, Г., Гаркавенко, В. Вплив факторів воєнного часу на валютну політику України. Економіка України. URL: <https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/economyukr/article/view/2025-12-2/2025-12-2> (Дата звернення 25.04.2026).

Біда Б.А.

студент Харківського національного економічного університету

ім. Семе́на Кузне́ця

Керівник: к.е.н, доц. Остапенко В.М.

ВПЛИВ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ (ВОЄННОГО СТАНУ) НА ПОРЯДОК СПРАВЛЯННЯ МИТНИХ ПЛАТЕЖІВ

Повномасштабне вторгнення російської федерації та введення воєнного стану в Україні створили безпрецедентний рівень невизначеності для всіх сфер державного управління, включаючи митну справу. Кардинальна зміна логістичних маршрутів, руйнування інфраструктури, суттєве зменшення обсягів оподаткованого імпорту та стрімке законодавче регулювання без належного опрацювання суттєво трансформували традиційні підходи до справляння митних платежів. Варто зазначити, що до початку повномасштабної війни митні платежі становили майже 40% доходів Державного бюджету України, тому дослідження впливу фактору невизначеності на цей процес є критично важливим для забезпечення фінансової стабільності держави в умовах збройної агресії. Метою роботи є визначення основних змін у порядку справляння митних платежів, зумовлених невизначеністю воєнного стану, аналіз їх наслідків для дохідної частини бюджету та оцінка ризиків, пов'язаних з оподаткуванням товарів воєнного призначення.

Для цілей цього дослідження поняття невизначеності розуміється як стан, спричинений введенням правового режиму воєнного стану в Україні з 24 лютого 2022 року. Цей стан характеризується сукупністю взаємопов'язаних факторів. Передусім йдеться про руйнування митної інфраструктури, окупацію частини територій та закриття багатьох пунктів пропуску на кордоні з росією та білоруссю. Крім того, спостерігається суттєве порушення логістичних ланцюгів, що спричинило значне зменшення обсягів оподаткованого імпорту. Окремим важливим чинником є стрімке та не завжди послідовне внесення змін до митного та податкового законодавства, які були спрямовані на підтримку економіки та обороноздатності держави, однак часто приймалися без належного прогнозування наслідків.

До початку повномасштабного вторгнення порядок справляння митних платежів базувався на стабільних правилах та прогнозованих обсягах імпорту. Фіскальна функція митних органів була пріоритетною, а частка митних платежів у структурі доходів Державного бюджету України у 2021 році становила 38,3% [3]. Натомість введення воєнного стану призвело до різкого зниження цього показника. Як свідчать статистичні дані, у 2022 році частка митних платежів скоротилася до 17,8%, а у 2023 році - до 17,2% [3]. Таке суттєве падіння наочно демонструє глибину впливу невизначеності, спричиненої воєнним станом, на фіскальну спроможність митної системи.

Основним напрямом змін у порядку справляння митних платежів стало запровадження численних пільг та звільнень від оподаткування. Було повністю звільнено від сплати ввізного мита та податку на додану вартість товари, що

ввозяться платниками єдиного податку першої, другої та третьої груп за ставкою 2%. Цим же законом було запроваджено звільнення від оподаткування ввезення транспортних засобів громадянами [3]. Крім того, було надано право на відстрочення сплати митних платежів на невизначений термін [3]. Для товарів оборонного призначення та гуманітарної допомоги були запроваджені нульові ставки оподаткування [2]. Наслідком цих законодавчих змін стало те, що у першому кварталі 2023 року загальна сума несплачених митних платежів внаслідок дії пільг, преференцій та відстрочень склала 57,9 мільярда гривень, що дорівнює 57% від фактично сплачених сум [2].

Найбільш критичним об'єктом ризиків в умовах невизначеності, спричиненої воєнним станом, є товари воєнного або оборонного призначення. З одного боку, їх ввезення було максимально спрощено та звільнено від оподаткування, що є цілком виправданим з точки зору забезпечення національної безпеки та обороноздатності держави [2]. З іншого боку, саме ця категорія товарів стала найбільш вразливою до різноманітних зловживань. Передусім слід зазначити, що недосконалість переліку товарів критичного імпорту спочатку ускладнила процес ввезення необхідних вантажів, а згодом, через численні та часто непослідовні зміни до цього переліку, створила прогалини для можливого недекларування товарів [3]. Крім того, нечіткість критеріїв віднесення товарів до категорій гуманітарної допомоги та оборонних потреб створює суттєві ризики їх використання в комерційних цілях з метою ухилення від сплати митних платежів [1].

Окремою та вкрай небезпечною проблемою є значне підвищення ризику контрабанди зброї та боєприпасів. Цей ризик суттєво зріс через послаблення митного контролю в зонах ведення бойових дій та на тимчасово окупованих територіях, де пункти пропуску фактично не функціонують або працюють зі значними обмеженнями [1].

Таким чином, невизначеність, породжена введенням воєнного стану, кардинально змінила усталений порядок справляння митних платежів. Держава була змушена перейти від пріоритету фіскальної функції до стимулюючої та захисної моделі митного регулювання, що виявилось в масовому наданні податкових пільг, преференцій та спрощень. Такий підхід, попри його об'єктивну необхідність в умовах збройної агресії, призвів до значного недоотримання Державним бюджетом України митних платежів та створив нові, раніше не властиві ризики, особливо у сфері обігу товарів військового призначення. Перспективи подальших досліджень полягають у пошуку оптимального балансу між наданням необхідних пільг для забезпечення обороноздатності держави, з одного боку, та запровадженням ефективних механізмів контролю за цільовим використанням таких товарів і запобіганням зловживанням, з іншого боку.

Список використаних джерел:

1. Осінчук Д.С. Управління ризиками у митній справі в умовах воєнного стану. Журнал «Економіка та менеджмент». 2024. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2024-2\(108\)-16-21](https://doi.org/10.26642/jen-2024-2(108)-16-21).
2. Батанова Л.О. Сучасний стан митного контролю за сплатою митних платежів в Україні. Юридичний науковий електронний журнал. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-9/39>
3. Машика Ю.В. Фіскальна функція митних органів України в умовах правового режиму воєнного стану: аналіз проблем в контексті рішень вищих органів державної влади. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія ПРАВО. 2024. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.83.2.43>
4. Батанова Л.О. Сучасний стан адміністрування митних платежів як основного напрямку фінансової діяльності митних органів України. Юридичний науковий електронний журнал. 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2025-2/120>

Білик К.А.

студентка Криворізького національного університету

Керівник: к.е.н., доц. Короленко Р.В.

ОСОБЛИВОСТІ ТА ПРОБЛЕМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Банківська система України на сучасному етапі є ключовою ланкою забезпечення фінансової стійкості держави. В умовах повномасштабної агресії фінансовий сектор зіткнувся з безпрецедентними труднощами, які вимагали від Національного банку України (НБУ) та комерційних банків швидкої адаптації. Попри критичні умови, система продемонструвала високу готовність до викликів, що стало результатом трансформацій попередніх років.

Однією з головних особливостей функціонування банківського сектору є надвисокий рівень ліквідності. Це зумовлено як значними обсягами бюджетних видатків, так і стриманою кредитною активністю приватного сектору через високі безпекові ризики. Як зазначають дослідники, «банківська система України увійшла в період воєнного стану зі значним запасом міцності, що дозволило уникнути системної кризи ліквідності та забезпечити безперебійність платежів» [1, с. 45].

Проте, поряд із позитивними тенденціями, існує низка гострих проблем. Ключовою проблемою залишається погіршення якості кредитного портфеля, що, однак, нівелюється високою маржинальністю операцій з безризиковими активами (деPOSITИМИ сертифікатами НБУ та ОВДП). Аналіз основних фінансових індикаторів (табл. 1) дозволяє оцінити реальний стан ефективності банківського бізнесу.

Таблиця 1. Динаміка окремих показників банківської системи України

Показник	Рік		
	2022	2023	2024
Загальний кредитний портфель, млрд.грн	800	855	910
Частка NPL у кредитному портфелі, %	37,4	33,0	30,2
Чисті процентні доходи, млрд.грн	151.7	201.4	234.3
Чисті комісійні доходи, млрд.грн	50.2	51.1	56.5
Чистий прибуток, млрд грн	21.9 9	83,0	90,9
Рентабельність капіталу (ROE), %	9,68	47,3	42,0
Рентабельність активів (ROA), %	1,04	7,1	6,8

Аналіз даних таблиці 1 свідчить про домінування процентних доходів у структурі прибутку. Це пояснюється високими процентними ставками та активними операціями з державними цінними паперами. Зростання комісійних доходів, своєю чергою, підтверджує відновлення попиту на банківські послуги та стабільну роботу платіжних систем. Високий рівень рентабельності активів (ROA) на рівні 7,1% є аномально високим для країн з ринковою економікою, що свідчить про надзвичайну ефективність використання ресурсів у поточному середовищі, але водночас вказує на обмеженість каналів інвестування капіталу поза межами державного сектору.

Проблема кредитування реального сектору економіки залишається однією з найскладніших. Висока облікова ставка НБУ, хоча і є необхідним інструментом стримування інфляції, водночас робить комерційні кредити дороговартісними для бізнесу. «Стимулювання відновлення кредитування вимагає не лише монетарних заходів, а й запровадження механізмів розподілу ризиків між державою та банками» [2, с. 112].

Окрему увагу слід приділити цифровій трансформації. Українські банки є одними з лідерів у впровадженні фінтех-рішень, що дозволило зберегти клієнтську базу навіть за умов масової міграції населення. Дистанційне обслуговування та розвиток мобільного банкінгу стали не просто конкурентною перевагою, а стратегічною необхідністю для виживання.

Однак, цифровізація несе і загрози, зокрема зростання кіберризиків. Постійні атаки на банківську інфраструктуру вимагають від установ значних інвестицій у кібербезпеку. Крім того, актуальною залишається проблема втрати фізичної мережі відділень на окупованих територіях та у зонах бойових дій.

Підсумовуючи, можна визначити такі пріоритетні напрями розвитку банківської системи України:

1. Ефективне управління непрацюючими активами та розробка стратегій реструктуризації боргів.
2. Посилення вимог до капіталізації банків з урахуванням воєнних ризиків.
3. Подальша інтеграція українського банківського законодавства до стандартів ЄС.
4. Розширення програм підтримки малого та середнього бізнесу для стимулювання економічного відновлення.

Отже, банківська система України, попри воєнні виклики, залишається функціональною та прибутковою. Проте стабільність системи у довгостроковій перспективі залежатиме від спроможності банків адаптувати бізнес-моделі до нових реалій та ефективності державної політики у сфері фінансового регулювання.

Список використаних джерел:

1. Даниленко А. І., Зимовець В. В. Фінансова стійкість банківської системи в умовах макроекономічної нестабільності. *Економіка України*. 2023. № 4. С. 40–58.
2. Коваленко В. В. Стратегічні орієнтири забезпечення стабільності банківської системи України. *Фінансовий простір*. 2022. № 2 (46). С. 108–121.
3. Офіційне інтернет-представництво Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 10.05.2026).
4. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07.12.2000 № 2121-III. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 5–6. ст. 30

Богданова М.Є.

студент Криворізького національного університету

Керівник: к.е.н., доц. Короленко Р.В.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ НА РИНКУ КАПІТАЛУ

Комерційні банки є активними учасниками фондового ринку та працюють із різними видами цінних паперів. Вони можуть виконувати функції емітентів, інвесторів, торговців, а також інфраструктурних учасників ринку цінних паперів [1, с. 159]. Операції банків з цінними паперами є важливим напрямом банківської діяльності, оскільки сприяють залученню додаткових ресурсів, отриманню прибутку та підтриманню ліквідності банку [1].

Відповідно до Закону України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки», цінні папери — це документи встановленої форми з відповідними реквізитами, що посвідчують грошові або інші майнові права. Операції з цінними паперами — це юридично оформлені дії або послідовність дій на ринку капіталу, об'єктом яких є цінні папери та грошові кошти [4].

Банки можуть здійснювати різні види операцій із цінними паперами, зокрема емісійні, інвестиційні та клієнтські (посередницькі) операції [3, с. 111]. Емісійні операції пов'язані з випуском власних цінних паперів банку. Банки використовують емісію цінних паперів для формування та поповнення статутного капіталу, а також для залучення ресурсів з метою проведення активних операцій [1, с. 161].

Інвестиційні операції передбачають вкладення власних або залучених коштів у цінні папери з метою отримання доходу та підтримання ліквідності [1].

Формування портфеля цінних паперів є одним із найважливіших напрямів роботи банків на фондовому ринку. Портфель цінних паперів банку - це сукупність цінних паперів, які знаходяться у банку та обліковуються залежно від мети придбання і строків зберігання [1, с. 164].

Посередницька діяльність банків на фондовому ринку включає брокерську діяльність, дилерську діяльність, управління цінними паперами та депозитарну діяльність. Брокерська діяльність полягає у виконанні банком операцій купівлі-продажу цінних паперів за дорученням клієнтів на підставі договорів комісії або доручення. Дилерська діяльність здійснюється банком від власного імені та за власний рахунок з метою отримання прибутку від операцій із цінними паперами [1, с. 166].

Важливе місце серед операцій банків займає депозитарна діяльність. Банки як депозитарні установи здійснюють адміністративні, облікові та інформаційні операції, пов'язані із зберіганням та обліком цінних паперів [1, с. 168]. Також банки можуть надавати консультаційні послуги щодо аналізу фондового ринку та інвестування у цінні папери [1, с. 169]. Крім отримання прибутку, операції банків із цінними паперами мають важливе значення для розвитку фінансового ринку держави. Через здійснення таких операцій банки забезпечують перерозподіл фінансових ресурсів між різними секторами економіки та сприяють активізації інвестиційної діяльності [2, с. 289].

Для узагальнення основних видів операцій банків з цінними паперами наведено таблицю.

Таблиця 1 - Основні види операцій комерційних банків з цінними паперами

Вид операцій	Зміст операцій	Мета здійснення
Емісійні	Випуск власних цінних паперів	Формування капіталу та ресурсів
Інвестиційні	Купівля цінних паперів за власний рахунок	Отримання доходу та підтримання ліквідності
Брокерські	Операції за дорученням клієнтів	Отримання комісійного доходу
Дилерські	Купівля-продаж цінних паперів від власного імені	Отримання прибутку
Депозитарні	Зберігання та облік цінних паперів	Обслуговування обігу цінних паперів

Попри значний розвиток банківських операцій із цінними паперами, в Україні існує низка проблем у цій сфері. Однією з основних є недостатній розвиток фондового ринку та обмежена активність банків на ньому. Значним ризиком для банків є падіння ринкового курсу цінних паперів, що може спричиняти фінансові втрати. Також негативний вплив мають економічна нестабільність, недостатній рівень захисту інвесторів і недосконалість механізмів державного регулювання фондового ринку.

Для мінімізації ризиків банки застосовують диверсифікацію портфелів цінних паперів та встановлення лімітів на операції. Важливою проблемою залишається також складність процедур регулювання та необхідність суворого дотримання нормативів НБУ, зокрема нормативу інвестування в окрему

установу (Н11) та загальної суми інвестування (Н12). Для мінімізації цих ризиків банкам необхідно вдосконалювати системи внутрішнього аудиту та ризик-менеджменту, а також розширювати перелік послуг, таких як депозитарна діяльність та управління активами.

Отже, операції комерційних банків з цінними паперами є важливою складовою діяльності банків та розвитку фінансового ринку. Вони забезпечують банкам можливість залучення додаткових ресурсів, отримання прибутку та підтримання ліквідності. Водночас подальший розвиток цих операцій в Україні потребує вдосконалення фондового ринку, підвищення рівня державного регулювання та ефективного управління ризиками.

Список використаних джерел:

1. Варцаба В. І., Заславська О. І. Сучасне банківництво: теорія і практика : навч. посіб. Ужгород : Видавництво УжНУ «Говерла», 2018. 364 с.
2. Прокопенко І. Ф., Ганін В. І., Соляр В. В., Маслов С. І. Основи банківської справи : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 410 с.
3. Банківські операції: в схемах, таблицях, коментарях : навч. посіб. / уклад.: О. М. Гладчук, І. Я. Ткачук, В. М. Харабара. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2020. 208 с.
4. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки : Закон України від 23.02.2006 № 3480-IV. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text> (дата звернення: 13.05.2026).

Борзенкова О.Д.

здобувач Одеського торговельно-економічного фахового коледжу

Керівник: к.е.н., викладач вищої категорії, Кузьмін Ю.М.

РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПОДАТКУВАННЯ В АСПЕКТІ ЙОГО ЕЛАСТИЧНОСТІ

Оцінювання ефективності оподаткування в аспекті його еластичності є важливим інструментом сучасного фінансово-економічного аналізу, оскільки дозволяє комплексно визначити здатність податкової системи адекватно реагувати на зміни макроекономічного середовища. Еластичність оподаткування відображає ступінь чутливості податкових надходжень до динаміки таких ключових показників, як валовий внутрішній продукт (ВВП), доходи населення чи обсяги споживання, і тим самим виступає індикатором результативності функціонування податкового механізму. Високий рівень еластичності свідчить про те, що система оподаткування здатна забезпечувати зростання доходів бюджету випереджальними темпами порівняно з економічним розвитком, що є ознакою її ефективності та гнучкості.

Водночас аналіз еластичності дозволяє виявити структурні особливості та недоліки податкової системи, зокрема її залежність від окремих джерел доходів або недостатню адаптивність до економічних змін. Це, у свою чергу, створює підґрунтя для формування обґрунтованих напрямів податкової політики та вдосконалення механізмів адміністрування податків. Важливим аспектом є те, що оцінювання еластичності дає змогу відокремити вплив економічного зростання від наслідків змін у податковому законодавстві, що підвищує об'єктивність аналізу ефективності податкових реформ і дозволяє уникнути хибних висновків щодо результативності управлінських рішень.

Крім того, еластичність оподаткування відіграє значну роль у прогнозуванні бюджетних надходжень, оскільки забезпечує можливість більш точно оцінити очікувані доходи держави за різних сценаріїв економічного розвитку. Це особливо важливо в умовах нестабільності, коли точність фінансового планування має вирішальне значення для забезпечення збалансованості бюджету.

Разом із тим, оцінювання ефективності оподаткування через показник еластичності має певні обмеження, пов'язані зі складністю розрахунків, необхідністю коригування статистичних даних та врахуванням впливу численних факторів, зокрема інституційних змін і адміністративних рішень. Незважаючи на це, еластичність залишається одним із найважливіших аналітичних інструментів, який дозволяє глибше зрозуміти взаємозв'язок між розвитком економіки та формуванням бюджетних ресурсів і сприяє підвищенню результативності державної податкової політики.

Для України розрахунок еластичності податкових надходжень має особливе значення через нестабільність економічного середовища, значний вплив зовнішніх і внутрішніх шоків та підвищене навантаження на державні фінанси. У таких умовах цей показник виступає важливим інструментом оцінки

стійкості податкової системи та її здатності забезпечувати необхідний рівень бюджетних ресурсів.

Розрахунки коефіцієнтів еластичності податкових надходжень в Україні за 2016 – 2025 роки відносно ВВП [1, 2] показують неоднакові тенденції динаміки розрахованого коефіцієнту, бо податкові надходження до бюджетів усіх рівнів характеризувалися еластичністю у 2016, 2017, 2020 та 2022 роках. Високою еластичність також була у 2018 та 2021 роках. Скорочення коефіцієнта еластичності податкових надходжень до 0,85 відзначалося у 2023 році, коли приріст номінального ВВП фактично склав 25,9%, а це перевищує на 3,9 відсоткових пункти темп приросту податкових платежів. У 2024 році приріст податкових надходжень був значним (27,5%) на тлі не досить суттєвого збільшення номінального ВВП (приріст 17,1%). Зростання коефіцієнта до 1,61 у 2024 році ми пояснюємо підтримкою західних партнерів економіки України під час дії в державі воєнного стану. У 2025 році значення коефіцієнту порівняно із попереднім роком скоротилося до 1,25 та продовжує характеризуватися високим рівнем.

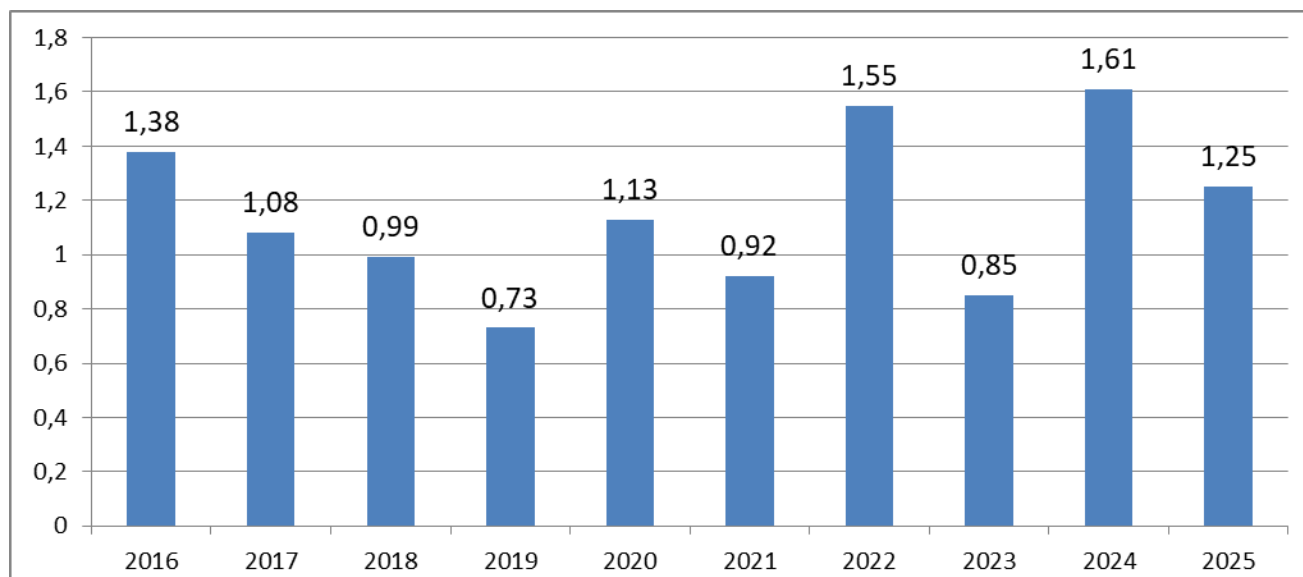


Рисунок – Розрахунок коефіцієнтів еластичності податкових надходжень в Україні за 2016 – 2025 роки

Отже, еластичність податкових надходжень є важливим аналітичним інструментом, який дозволяє глибше зрозуміти взаємозв'язок між економічним розвитком і наповненням бюджету та сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень у сфері державних фінансів, оподаткування зокрема.

Список використаних джерел:

1. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua/national-budget/incomes>
2. Номінальний ВВП за 2020 – 2024 роки / Міністерство фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/>

Вайданич Д.М.

студент Закарпатського Угорського Університету ім. Ференца Ракоці II

Керівник: д.е.н, професор Пойда-Носик Н.Н.

АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА ОЦІНКА ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС»

В умовах нестабільного економічного середовища особливого значення набуває забезпечення фінансової стійкості підприємств, їх платоспроможності та здатності своєчасно виконувати фінансові зобов'язання. Ефективний аналіз фінансового стану підприємства є важливим інструментом для прийняття управлінських рішень, оцінювання ризиків та визначення перспектив подальшого розвитку суб'єкта господарювання. У зв'язку з цим актуальності набуває дослідження методичних підходів до оцінки фінансового стану та платоспроможності підприємства на основі даних фінансової звітності.

Метою дослідження є аналіз фінансового стану та оцінювання платоспроможності ТОВ «Прайсвотерхаускуперс» на основі фінансової звітності за 2022–2024 роки, а також розроблення рекомендацій щодо зміцнення фінансової стійкості підприємства.

У роботі узагальнено теоретичні підходи до трактування сутності фінансового стану підприємства, розкрито взаємозв'язок між ліквідністю та платоспроможністю, а також систематизовано нормативно-правове та методичне забезпечення проведення фінансового аналізу. Визначено роль фінансової звітності як основного джерела інформації для оцінювання ефективності діяльності підприємства та прийняття управлінських рішень.

У процесі дослідження проведено комплексний аналіз фінансового стану ТОВ «Прайсвотерхаускуперс». Встановлено, що протягом 2022–2024 років загальна вартість активів підприємства зросла на 57,9 %, що свідчить про розширення масштабів діяльності. Водночас у структурі оборотних активів відбулося суттєве збільшення дебіторської заборгованості, частка якої у 2024 році досягла 61,3 %, тоді як обсяг грошових коштів скоротився на 20,8 %, що негативно вплинуло на рівень ліквідності підприємства.

За результатами аналізу встановлено, що коефіцієнти ліквідності протягом досліджуваного періоду залишалися нижчими за нормативні значення, а фінансова структура підприємства характеризувалася високою залежністю від позикового капіталу. У 2024 році зафіксовано від'ємний чистий фінансовий результат та погіршення показників рентабельності, що було зумовлено суттєвим зростанням адміністративних витрат.

Додатково проведено оцінку ефективності діяльності підприємства за моделлю Дюпона. Результати аналізу показали від'ємний рівень рентабельності продукції (ROS – $-0,24\%$), що свідчить про збитковість операційної діяльності підприємства у 2024 році. Рентабельність активів (ROA) становила $-0,67\%$, а рентабельність власного капіталу (ROE) – $-6,16\%$, що підтверджує зниження ефективності використання ресурсів та капіталу підприємства. Водночас

оборотність активів залишалася на достатньо високому рівні (2,795), що свідчить про активне використання наявних ресурсів у процесі формування доходу. Значення мультиплікатора капіталу на рівні 9,18 вказує на значну залежність підприємства від залучених коштів та підвищення фінансових ризиків.

На основі проведеного дослідження запропоновано комплекс заходів щодо покращення фінансового стану підприємства, зокрема оптимізацію операційних витрат, скорочення періоду інкасації дебіторської заборгованості, удосконалення системи управління грошовими потоками та посилення контролю за рівнем ліквідності. Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню платоспроможності підприємства, зміцненню його фінансової стійкості та покращенню ефективності фінансово-господарської діяльності.

Список використаних джерел:

1. Кузуб М. Б. Аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства : кваліфікаційна робота. Полтава : НУПП, 2023. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/item/9920> . (дата звернення: 09.04.2026)
2. Лопатовська О. О., Гаєвська О. С. Ліквідність та платоспроможність в контексті фінансового управління діяльністю підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2022. Т. 302, № 1. С. 118–123. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-302-1-19>. (дата звернення: 04.03.2026).
3. Методичні рекомендації з аналізу і оцінки фінансового стану підприємств : затв. рішенням Укоопспілки від 28.07.2006. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0006626-06> (дата звернення: 04.03.2026)
4. Товариство з обмеженою відповідальністю Аудиторська фірма «ПрайсвотерхаусКуперс». Фінансова звітність за 2022 рік. Київ, 2023. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/about/pwc-audit-financial-statements-2022.pdf> (дата звернення: 09.03.2026)
5. Товариство з обмеженою відповідальністю Аудиторська фірма «ПрайсвотерхаусКуперс». Фінансова звітність за 2023 рік. Київ, 2024. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/about/pwc-audit-financial-statements-2023.pdf> (дата звернення: 09.03.2026)
6. Товариство з обмеженою відповідальністю Аудиторська фірма «ПрайсвотерхаусКуперс». Фінансова звітність за 2024 рік. Київ, 2025. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/about/pwc-audit-financial-statements-2024.pdf> (дата звернення: 09.03.2026)

Вархоєва В.О.

студентка 3 курсу спеціальності 073 «Менеджмент» Хмельницького університету управління та права ім. Леоніда Юзькова

Керівник: к.е.н., доцентка кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій Хмельницького університету управління та права ім. Леоніда Юзькова Арзянцева Д.А,

УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ ЯК ФАКТОР ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ

В умовах динамічного ринкового середовища та економічної нестабільності питання забезпечення платоспроможності підприємства стає критично важливим для його виживання. Ефективне управління оборотними активами виступає фундаментом стабільного функціонування, оскільки саме ці ресурси забезпечують безперервність операційного циклу та здатність вчасно виконувати зобов'язання. Метою даної роботи є дослідження механізмів впливу стратегій управління оборотним капіталом на загальний рівень фінансової стійкості суб'єкта господарювання.

Ефективність менеджменту в сфері оборотних коштів виступає індикатором загальної якості корпоративного управління. Недостатній рівень контролю за ліквідними ресурсами призводить до поступової втрати платоспроможності, що в кінцевому підсумку трансформується у загрозу банкрутства. Оптимальне співвідношення між власними та запозиченими джерелами формування обігового капіталу дозволяє підприємству не лише покривати поточні витрати, а й акумулювати резерви для стратегічного розширення. Саме здатність швидко перетворювати активи у грошову форму без значних втрат вартості визначає реальний запас фінансової міцності організації в кризові періоди.

Якість управління мобільними ресурсами безпосередньо корелює із загальним станом економічної безпеки організації. Як зазначає Васечко Л. І., фінансова стійкість визначається спроможністю підприємства розвиватися, зберігаючи при цьому рівновагу активів і пасивів, що гарантує його інвестиційну привабливість [1]. Збалансоване використання обігових коштів дозволяє мінімізувати ризики касових розривів та оптимізувати структуру капіталу. Постійний моніторинг ліквідності забезпечує запас міцності, необхідний для адаптації до зовнішніх шоків без втрати автономності.

Нормативно-правове регулювання обліку цих ресурсів створює базу для коректного аналізу та прийняття управлінських рішень. Згідно зі статтею 11 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», фінансова звітність має надавати повну, правдиву та неупереджену інформацію про фінансовий стан підприємства, що включає деталізацію складу активів [4]. Прозорість відображення запасів та дебіторської заборгованості є обов'язковою умовою для оцінки реальної платоспроможності.

Вибір моделі фінансування оборотних засобів визначає рівень прибутковості та ступінь ризику компанії. На думку науковців, впровадження

конкретної стратегії - агресивної, консервативної або компромісної - залежить від специфіки галузі та готовності керівництва до фінансових коливань [5]. Правильно обрана тактика формування запасів запобігає надмірному накопиченню неліквідів, що часто є причиною дефіциту готівки.

У сучасних умовах цифровізації економіки особливого значення набуває впровадження інноваційних інструментів автоматизації моніторингу оборотних коштів. Як зазначають Колос Д. та Короленко Р., використання спеціалізованих програмних продуктів та аналітичних платформ дозволяє здійснювати оперативний контроль за станом активів в режимі реального часу, що мінімізує вплив людського фактору та підвищує точність прогнозування грошових потоків [2]. Цифрова трансформація управлінських процесів сприяє швидкій адаптації до ринкових змін, забезпечуючи високу мобільність капіталу та стабільну фінансову позицію підприємства.

Ефективність використання активів залежить від системності підходу до кожного їх виду окремо. Як зазначають у своїх працях науковці, управління оборотними активами передбачає не лише контроль за грошовими потоками, а й раціоналізацію дебіторської заборгованості для запобігання втраті фінансової незалежності [3]. Раціональний розподіл ресурсів між сировиною, незавершеним виробництвом та готовою продукцією дозволяє уникнути надмірних витрат на зберігання. Чітка політика стягнення боргів мінімізує обсяг сумнівної заборгованості, що прямо впливає на стабільність чистого грошового потоку.

Отже, управління оборотними активами є визначальним фактором підтримки оптимального рівня фінансової стійкості. Системний контроль за структурою та обертанням мобільних ресурсів дозволяє підприємству зберігати платоспроможність та операційну гнучкість.

Список використаних джерел:

1. Васечко Л. І. Стратегічні напрями забезпечення фінансової стійкості. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2021. № 1(7). С. 26–40. URL: <https://doi.org/10.32750/2021-0103>.
2. Колос Д., Короленко Р. Удосконалення управління оборотними активами суб'єкта господарювання. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-97> (дата звернення: 12.05.2026).
3. Перевозова І., Павлова Г. Управління оборотними активами підприємства та їх видами. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-12> (дата звернення: 12.05.2026).
4. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV : станом на 1 квіт. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 12.05.2026).
5. Marynovych O. O., Schuchmann V. A. Basic current assets financing strategies of the enterprise. *Efektivna ekonomika*. 2019. № 1. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.1.150> (дата звернення: 12.05.2026).

Васильцева Ю.М.

студентка Бердянського державного педагогічного університету

Керівник: к.е.н., доц. Костенко Г.П.

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ КРЕДИТУВАННЯ ФІЗИЧНИХ ОСІБ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Кредитування фізичних осіб є одним із ключових елементів розвитку банківської системи України та важливим інструментом стимулювання споживчого попиту. В умовах економічної нестабільності, зумовленої війсьним станом, інфляційними процесами та коливанням доходів населення, актуалізуються питання підвищення ефективності кредитного процесу, управління ризиками та забезпечення фінансової стійкості банківських установ. Особливої ваги набуває проблема оптимізації механізмів кредитування фізичних осіб та мінімізації кредитних ризиків.

У сучасних наукових дослідженнях приділяються значна увага проблемам банківського кредитування та його трансформації в умовах нестабільного економічного середовища. У працях М. О. Житара розглядаються теоретико-методичні засади та практичні напрями оптимізації процесів кредитування фізичних осіб у банківському секторі України [1]. М. В. Тимошенко досліджує сучасні умови розвитку банківського кредитування, акцентуючи увагу на впливі макроекономічних факторів та цифровізації фінансових послуг [2]. Окремо у роботі Т. Д. Косової та О. О. Куцева аналізуються механізми управління ризиками іпотечного кредитування фізичних осіб, що є особливо актуальним в умовах нестабільності фінансового ринку [3].

Метою дослідження є узагальнення сучасних тенденцій кредитування фізичних осіб в Україні, визначення його ключових особливостей, а також аналіз проблем та напрямів удосконалення кредитного процесу в умовах економічної нестабільності.

Кредитування фізичних осіб є системою фінансових відносин між банківською установою та позичальником, що базується на принципах строковості, платності, повернення та забезпеченості. Воно суттєво впливає на формування платоспроможного попиту населення, рівень споживчої активності та загальні темпи економічного розвитку країни. У сучасних умовах кредитування виконує не лише економічну, а й соціальну функцію, сприяючи підвищенню рівня життя та доступу домогосподарств до фінансових ресурсів.

У банківській практиці зростає значення вдосконалення організації кредитних процесів, що передбачає застосування сучасних підходів до управління кредитним портфелем, підвищення якості прийняття рішень та мінімізацію кредитних ризиків. Важливу роль відіграють інструменти ризик-менеджменту, автоматизовані системи обробки заявок і цифрові технології, які скорочують час розгляду заявок та підвищують об'єктивність оцінювання позичальників.

Основними видами кредитів для фізичних осіб залишаються споживчі кредити, іпотека, автокредити та кредитні картки. Найбільш поширеним є

споживче кредитування, яке характеризується високою доступністю та швидкістю отримання коштів, але водночас супроводжується підвищеним рівнем ризику через відсутність або мінімальну заставу та залежність від платоспроможності позичальників.

Розвиток кредитування значною мірою визначається макроекономічними факторами, серед яких рівень інфляції, доходи населення, економічна стабільність і стан банківського сектору. У цих умовах цифровізація фінансових послуг змінює підходи до організації кредитного процесу, роблячи його більш гнучким та клієнтоорієнтованим.

Важливим етапом є оцінка кредитоспроможності позичальника, яка включає аналіз доходів, витрат, кредитної історії та фінансової дисципліни. У банківській практиці активно використовуються скорингові моделі, що автоматизують процес прийняття рішень, зменшують суб'єктивність та підвищують точність оцінки ризиків.

Система управління кредитними ризиками включає їх ідентифікацію, оцінювання та мінімізацію. Банки застосовують резервування, диверсифікацію кредитного портфеля та постійний моніторинг позичальників. Особливо чутливим є іпотечне кредитування, яке має довгостроковий характер і залежить від економічної кон'юнктури.

У сучасних умовах активно розвиваються цифрові канали кредитування, зокрема онлайн-заявки, дистанційне оформлення та електронна ідентифікація клієнтів. Це підвищує доступність фінансових послуг і пришвидшує процес кредитування, але потребує посиленого контролю достовірності даних і перевірки платоспроможності позичальників для зниження ризиків неповернення кредитів.

Отже, кредитування фізичних осіб в Україні є динамічним сегментом банківської системи, що зазнає суттєвих трансформацій під впливом цифровізації та макроекономічної нестабільності.

Список використаних джерел:

1. Житар М. О. Теоретико-методичні засади та практичні напрями оптимізації процесів управління кредитуванням фізичних осіб у банківському секторі України. *Бізнес-навігатор*. 2025. №83(6). С. 296–302. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-1\(24\)-108-123](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-1(24)-108-123).
2. Тимошенко М. В., Бондаренко А. В. Банківське кредитування в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-115>.
3. Косова Т. Д., Куцев О. О. Механізми управління ризиками іпотечного кредитування клієнтів банків – фізичних осіб в умовах нестабільності. *Бізнес Інформ*. 2025. №9. С. 317–331. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-9-317-331>.

Веремієнко В.В.

аспірант Українського державного університету науки і технологій

Керівник: д.е.н., проф. Мушнікова С.А.

ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ЗАЛЕЖНО ВІД СТАДІЇ ЙОГО ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

Сучасні умови функціонування та розвитку підприємств значною мірою залежать від здатності своєчасно та ефективно залучати фінансові ресурси. Вибір джерел фінансування визначається не лише особливостями галузі чи фінансовим станом суб'єкта господарювання, а й стадією його життєвого циклу. Концепція життєвого циклу підприємства передбачає проходження ним певних етапів розвитку, кожен з яких характеризується специфічними потребами в капіталі, рівнем ризику та інвестиційною привабливістю. Тому дослідження особливостей формування фінансового забезпечення на різних стадіях життєвого циклу є актуальним як для науковців, так і для практиків.

Життєвий цикл підприємства традиційно включає етапи створення (Start-up), становлення, зростання, зрілості та спаду (або реструктуризації). На кожному з них змінюються обсяги необхідних ресурсів, структура капіталу та можливості доступу до зовнішніх джерел фінансування (табл. 1).

Таблиця 1 – Джерела фінансування діяльності підприємства
за стадіями життєвого циклу

Етап життєвого циклу	Характеристика стадії життєвого циклу	Пріоритетні джерела фінансування
1. Створення (Start-up)	Формування бізнес-ідеї, реєстрація підприємства, початок діяльності	Власні кошти засновників, гранти, бізнес-агенти, краудфандинг
2. Становлення	Вихід на ринок, формування клієнтської бази	Венчурний капітал, банківські кредити (обмежено), лізинг, державні програми підтримки бізнесу
3. Зростання	Збільшення обсягів продажу та прибутку	Реінвестування прибутку, банківські кредити, облігаційні позики, інвестиції стратегічних партнерів
4. Зрілість	Стабільне функціонування, висока прибутковість	Нерозподілений прибуток, випуск акцій, облігації, довгострокові кредити, корпоративні інвестиції
5. Спад або реструктуризація	Зниження попиту, прибутковості та конкурентоспроможності	Реструктуризація боргу, продаж активів, залучення антикризових інвесторів, державна підтримка

Узагальнено автором на підставі [1, 2]

На етапі створення підприємства основним завданням є формування стартового капіталу для започаткування діяльності. Ця стадія характеризується високим рівнем невизначеності та значними ризиками, що обмежує можливості отримання банківських кредитів або залучення великих інвесторів. Найбільш

поширеними джерелами фінансування на цьому етапі виступають власні кошти засновників, грантові програми, краудфандинг, а також інвестиції бізнес-агентів.

На стадії становлення підприємство починає активно освоювати ринок, формувати клієнтську базу та налагоджувати виробничі процеси. У цей період потреба в додаткових фінансових ресурсах зростає через необхідність маркетингового просування, модернізації обладнання та розширення діяльності. Одним із найважливіших джерел фінансування стає венчурний капітал, який орієнтований на підтримку перспективних інноваційних проєктів.

Стадія зростання характеризується збільшенням обсягів виробництва, розширенням ринків збуту та підвищенням прибутковості. На цьому етапі підприємство вже має певну ділову репутацію та фінансову історію, що полегшує доступ до зовнішніх джерел фінансування.

На стадії зрілості підприємство досягає стабільного фінансового становища, має сформовану ринкову позицію та стійкі джерела доходів. Потреба в зовнішньому фінансуванні зазвичай пов'язана з реалізацією масштабних інвестиційних проєктів, модернізацією виробництва або виходом на нові ринки. Основними джерелами фінансування виступають нерозподілений прибуток, амортизаційні відрахування, довгострокові банківські кредити, емісія акцій та облігацій.

Етап спаду характеризується зниженням обсягів продажу, скороченням прибутковості та втратою конкурентних переваг. За таких умов пріоритетним завданням стає підтримання платоспроможності та відновлення ефективності діяльності. Джерелами фінансування можуть виступати кошти від продажу непрофільних активів, реструктуризація заборгованості, залучення антикризових інвесторів або державна підтримка.

В умовах економічної кризи та воєнного стану проходження підприємством стадій життєвого циклу суттєво ускладнюється. Традиційна послідовність етапів розвитку може порушуватися під впливом зовнішніх шоків, що призводить до прискореного переходу від стадії зростання або зрілості до стадії спаду чи навіть ліквідації.

Війна та економічна криза не лише впливають на темпи проходження окремих стадій життєвого циклу підприємства, а й можуть кардинально змінювати його траєкторію розвитку. За таких умов особливого значення набуває гнучкість системи управління, здатність до швидкої адаптації та використання альтернативних джерел фінансування.

Список використаних джерел:

1. Стрілець В. Ю. (2019). Забезпечення розвитку малого бізнесу на різних стадіях життєвого циклу. *Вісник ХДУ Серія Економічні науки*, 33, 53-58. <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-33-9>
2. Чобіток, В., & Мацишин, М. (2024). Формування джерел фінансування розвитку підприємницької діяльності в Україні. *Development Service Industry Management*, 3, 24-34. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(4\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(4))

Водяницька О.О.

студентка Хмельницького університету управління та права ім. Леоніда Юзькова
Керівник: к.е.н., доцент кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку Хмельницького університету управління та права ім. Леоніда Юзькова Гриценко О.М.

КОВЗНЕ БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сьогодні в умовах нестабільної національної економіки, особливо на тлі воєнного стану, традиційні механізми фінансового управління втрачають свою здатність прогнозувати майбутні результати. Статичне бюджетування стає все більш неефективним, через свою орієнтованість на фіксований календарний рік. Воно не враховує волатильність валютного курсу, проблеми у логістичних ланцюгах та непередбачувані зміни споживчого попиту. За таких обставин критичного значення набуває впровадження ковзного бюджетування, яке перетворює фінансовий план на динамічний інструмент з можливістю адаптації до змін.

Загалом, під статичним бюджетом мається на увазі такий, що розрахований на один визначений рівень очікуваних продажів і виробництва. Тоді як “ковзний бюджет – це бюджет, який регулярно коригується по закінченні періоду шляхом додавання до періоду планування одного інтервалу часу і вирахування одного минулого періоду” [1]. Це означає, що головна перевага такого підходу полягає у постійному оновленні планування, завдяки чому керівництво може приймати рішення на основі актуальної ситуації на ринку, а не застарілих річних прогнозів.

Ковзне бюджетування дозволяє своєчасно переглядати фінансові показники, коригувати витрати та більш ефективно розподіляти ресурси залежно від ситуації. Крім того, такий підхід сприяє підвищенню фінансової стійкості підприємства та зменшує ризик помилок при прийнятті управлінських рішень.

Для обґрунтування доцільності переходу на ковзну модель, необхідно систематизувати результативні показники ефективності управління та проаналізувати, який економічний ефект можна отримати від її застосування проти вже наявного. Для цього варто обрати статті, на які бюджетування має найбільш вагомий вплив (табл. 1).

Таблиця 1. Порівняльний аналіз ефектів від статичного та ковзного бюджетування

Критерій	Статичне бюджетування	Ковзне бюджетування
Релевантність даних	Зниження актуальності показників після першого кварталу	Постійна актуалізація бази даних для прийняття рішень
Стійкість до криз	Реагування та вирішення проблем вже після їх настання	Можливість попередження та протидії кризам завдяки своєчасному їх виявленню

Інвестиційна привабливість	Зниження довіри інвесторів через значні відхилення факту від плану	Підтримка прозорості та прогнозованості у середній перспективі завдяки актуалізації даних

Джерело: складено автором на основі джерела [2,3]

Проведений аналіз дає змогу побачити, що ковзне бюджетування є більш ефективним для роботи підприємства в кризових умовах. На відміну від статичного підходу, воно дозволяє регулярно оновлювати фінансові плани відповідно до реальної економічної ситуації. Це допомагає підприємствам швидко реагувати на зміни ринку, уникати зайвих витрат і раціонально використовувати фінансові ресурси. Крім того, постійне коригування бюджету дає можливість керівництву приймати більш обґрунтовані управлінські рішення та підтримувати стабільність діяльності навіть в умовах високої невизначеності.

Практичне впровадження ковзного бюджетування тісно пов'язане з цифровізацією управлінського обліку та використанням сучасних інформаційних систем. Автоматизація процесів обробки даних дозволяє швидше формувати звітність, контролювати витрати та оперативно аналізувати фінансові результати діяльності підприємства.

Отже, ковзне бюджетування виступає важливим інструментом адаптивності підприємства в умовах воєнного стану. Його використання дозволяє підприємствам швидко реагувати на економічні зміни, підтримувати фінансову стабільність і знижувати ризики невизначеності. На відміну від статичного бюджетування, дана система забезпечує безперервне оновлення фінансових планів та підвищує ефективність управління ресурсами. Саме тому впровадження ковзного бюджетування можна розглядати як необхідну умову забезпечення стійкого функціонування та розвитку підприємства в сучасних кризових умовах.

Список використаних джерел:

1. Бабина О. Є. Використання ковзного планування в управлінні грошовими потоками суднобудівного або судноремонтного підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3323> (дата звернення: 09.05.2026).
2. Батенко Л., Зінкевич Т. Основи бюджетування : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2010. 202 с.
3. Статичне і гнучке бюджетування. URL: <https://surl.li/dzjvbc> (дата звернення: 11.05.2026).

Глазунов І.С.

студент Криворізького національного університету

Керівник: к.е.н., доц. Адамовська В.С.

ТРАНСФОРМАЦІЯ СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ В УМОВАХ КРИЗОВОЇ ТА ФІНАНСОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

У сучасному світі, в якому перебувають громадяни України станом на 2026 рік, проблеми з електропостачанням та водою стимулюють громадян приділяти більше уваги товарам і послугам, на які раніше не звертали уваги, що, у свою чергу, змушує підприємства адаптувати свою продукцію та маркетингові стратегії під нові потреби споживачів. Метою дослідження є визначення впливу кризових умов на маркетинг та поведінку споживачів. Для досягнення мети проаналізовано вплив блекаутів на економіку, зміни у поведінці споживачів, способи адаптації бізнесу та ризики кризового маркетингу.

Сучасні кризові явища, такі як блекаути, графіки чергових відключень електроенергії та перебої з водою, мають значний вплив на економічну діяльність підприємств в Україні. Проблеми з електропостачанням знижують ефективність роботи та збільшують витрати [1]. Відсутність електроенергії обмежує використання обладнання, цифрових технологій та каналів комунікації. Перебої з водопостачанням ускладнюють діяльність підприємств у харчовій, металургійній, сільськогосподарській та медичній сферах.

Кризові умови трансформували пріоритети: люди орієнтуються на товари першої необхідності, компанії змінюють акцент на життєву необхідність продукції. За даними мережі «Епіцентр», у жовтні–листопаді 2022 року продажі генераторів зросли майже у 10 разів [2], павербанків – у 16 разів, а інверторів – у 4 рази. Після атак 2024–2025 років ситуація повторилася: попит на зарядні станції зріс майже у 7 разів, павербанки – у 8,4 рази [3]. Також зріс попит на базові товари: свічки (+60%) та батарейки (+39%). Це свідчить про трансформацію поведінки споживачів, ключову роль стали відігравати енергонезалежність та зв'язок.

Змінився і побут: техніка використовується залежно від графіків, електроплити замінюються газовими пальниками, впроваджується оптоволоконний інтернет. Споживачі почали прискіпливіше оцінювати якість, обираючи практичні та довговічні товари (наприклад, павербанки Xiaomi). За оцінкою НБУ, близько 84 % компаній адаптувалися завдяки резервним джерелам та оптимізації процесів [4]. Прикладом успішної адаптації є логістична компанія «Нова Пошта», яка, незважаючи на постійні кризові виклики, продемонструвала успішну зміну операційної моделі через використання генераторів, Starlink та продовжує здійснювати мільйони відправлень і донині. Разом із тим для частини підприємств кризові умови стали критичним фактором. Деякі великі виробництва, як-от металургійні підприємства – були змушені призупинити роботу через нестачу електроенергії в окремі періоди, що спричинило тимчасову зупинку виробництва. Також малий бізнес, зокрема кафе, пекарні та крамниці, опинився під загрозою закриття через високі витрати на резервне живлення та

зниження кількості клієнтів. Додатковим викликом став дефіцит води після підриву Каховської ГЕС, що спричинило бум на ринку фільтрів. Компанії адаптували асортимент, роблячи акцент на простих системах очищення.

Окремим аспектом діяльності стала активна корпоративна соціальна відповідальність компаній. Благодійні ініціативи (наприклад, збір мережі АТБ понад 70 млн грн на потреби ЗСУ) зміцнюють національну єдність та репутацію бренду. Перевагами такого підходу стали зріст продажів та іміджу компанії.

Разом з тим, впровадження інструментів кризового маркетингу несе в собі певні ризики. Головна небезпека полягає у можливості негативної реакції суспільства на спроби бізнесу заробити на дефіцитних товарах або використанні теми кризи лише заради власної вигоди, що може назавжди зіпсувати імідж компанії.

Таким чином, кризовий маркетинг може бути потужним інструментом для підвищення іміджу та продажів, але вимагає обережності та збалансованого підходу. Кризові явища спричинили переорієнтацію попиту на автономність та практичність. Споживачі стали раціональнішими, а маркетинг перетворився на інструмент адаптації бізнесу до нових реалій, що дозволяє зберігати конкурентоспроможність у надскладних умовах.

Список використаних джерел:

1. Техногіганти звільнили понад 140 000 людей з початку року: чому українське IT ігнорує цей ризик, але все одно готується до тяжкої зими. Forbes.ua. 2022. URL: <https://forbes.ua/innovations/tekhnogiganti-zvilnili-ponad-140-000-lyudey-iz-pochatku-roku-chomu-ukrainske-it-ignorue-tsey-rizik-ale-vse-odno-gotuetsya-do-tyazhkoi-zimi-01122022-10109> (дата звернення: 20.03.2026).

2. У очікуванні блекауту: продажі генераторів, павербанків та зарядних станцій вже збільшилися в 3-8 разів. Forbes.ua. 2023. URL: <https://forbes.ua/company/v-ochikuvanni-blekautu-prodazhi-generatoriv-paverbenkiv-ta-zaryadnih-stantsiy-vzhe-zbilshilis-v-3-8-raziv-tsini-takozh-zrostayut-chi-gotovi-epitsentr-rozetka-fokstrot-ta-inshi-do-bumu-22082023-15418> (дата звернення: 20.03.2026).

3. Українці скуповують зарядні станції, павербанки та генератори - статистика «Епіцентру». Finance.ua. 2024. URL: <https://news.finance.ua/ua/ukrainci-skupovuyut-zaryadni-stancii-paverbanky-ta-generatory-statystyka-epicentru> (дата звернення: 21.03.2026).

4. Бізнес працює на генераторах: чи вплине блекаут на дорожчання продуктів. Fakty ICTV. 2024. URL: <https://fakty.com.ua/ua/videos/biznes-pracyuye-na-generatorah-chy-vplyne-blekaut-na-zdorozhchannya-produktiv> (дата звернення: 21.03.2026).

Грінь А.В.

Студентка Хмельницького університету управління та права

ім. Леоніда Юзькова

Керівник: Арзянцева Д. А.

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА У СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Ефективність використання матеріальних ресурсів підприємства є одним із ключових чинників його конкурентоспроможності в умовах сучасного ринкового середовища. У ситуації обмеженості ресурсів та зростання витрат на їх придбання, підприємства змушені постійно шукати шляхи оптимізації матеріальних потоків, зниження втрат і підвищення продуктивності їх використання. Саме тому дана тема є актуальною для дослідження в межах дисципліни «Економіка і фінанси підприємства».

Матеріальні ресурси підприємства охоплюють сировину, основні та допоміжні матеріали, паливо, комплектуючі вироби та інші види матеріальних запасів, необхідних для забезпечення виробничого процесу.[1] Від їхньої структури, якості та своєчасності постачання значною мірою залежить безперервність виробництва, рівень витрат і кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства.

В умовах сучасного господарювання ефективність використання матеріальних ресурсів безпосередньо пов'язана з впровадженням інноваційних технологій, автоматизацією виробничих процесів та застосуванням цифрових систем управління запасами. Це дозволяє зменшити надлишкові запаси, уникати дефіциту матеріалів і підвищувати точність планування потреб підприємства.

Важливим аспектом є також раціональне нормування матеріальних ресурсів. Встановлення науково обґрунтованих норм витрат матеріалів сприяє зниженню собівартості продукції та підвищенню ефективності виробничої діяльності. Недотримання норм часто призводить до перевитрат, збільшення собівартості та зниження прибутковості підприємства.

Суттєву роль у підвищенні ефективності використання ресурсів відіграє система логістики. Оптимізація постачання, транспортування та зберігання матеріалів дозволяє мінімізувати втрати, скоротити час обороту запасів і забезпечити безперервність виробничого процесу. Логістичний підхід стає невід'ємною складовою сучасного управління підприємством.

Фінансовий аспект використання матеріальних ресурсів полягає у необхідності раціонального формування витрат на їх придбання та використання. Підприємства мають здійснювати аналіз витрат, контролювати рівень запасів та оцінювати ефективність використання капіталу, вкладеного в матеріальні ресурси, що дозволяє підвищити загальну фінансову стабільність.

Одним із показників ефективності є матеріаломісткість продукції, яка відображає частку матеріальних витрат у собівартості виробу.[2] Зниження цього показника свідчить про більш ефективне використання ресурсів і

підвищення продуктивності виробництва. Водночас підприємства прагнуть зменшувати матеріаломісткість без втрати якості продукції.

Не менш важливим є показник матеріаловіддачі, який характеризує обсяг виробленої продукції на одиницю витрачених матеріальних ресурсів. Зростання матеріаловіддачі є позитивною тенденцією і свідчить про підвищення ефективності виробничих процесів, впровадження нових технологій та покращення організації праці.

У сучасних умовах значного впливу на ефективність використання матеріальних ресурсів набуває екологічний фактор. Підприємства дедалі частіше впроваджують ресурсозберігаючі технології, що дозволяють не лише зменшити витрати, а й мінімізувати негативний вплив на довкілля. Це відповідає принципам сталого розвитку економіки.

Важливу роль відіграє також система внутрішнього контролю за використанням матеріальних ресурсів. Вона передбачає регулярний облік, аудит та аналіз руху матеріалів на підприємстві. Ефективний контроль дозволяє виявляти нераціональні витрати, втрати та крадіжки, що позитивно впливає на фінансовий результат.

Управлінські рішення щодо матеріальних ресурсів мають базуватися на даних економічного аналізу. Використання аналітичних інструментів дозволяє оцінити динаміку витрат, визначити резерви економії та розробити заходи щодо підвищення ефективності їх використання.[3] Це забезпечує обґрунтованість управлінських рішень.

Сучасні підприємства активно впроваджують концепції бережливого виробництва, які спрямовані на усунення всіх видів втрат, у тому числі надлишкових запасів матеріалів. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів та скоротити виробничі витрати без втрати якості продукції.

Отже, ефективність використання матеріальних ресурсів підприємства є комплексною категорією, що залежить від багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів. Її підвищення можливе лише за умови системного підходу, який включає технологічні, організаційні, фінансові та управлінські заходи.

Список використаних джерел:

1. Мних Є. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : підручник. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2014. 536 с.
2. Мочерний С. В. Економічна теорія : підручник. Київ : Академія, 2012. 856 с.
3. Онищенко С.В. Матеріальні ресурси підприємства та ефективність їх використання. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2020. № 31. С. 94–99.

Дахно К.Ю.

студент Державного торговельно-економічного університету

Керівник: к.е.н. доц. Уманців Г.В.

ОБЛІК ЗНИЩЕНИХ АКТИВІВ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ПОДАТКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Підприємство, що веде свою діяльність в умовах економічної нестабільності, має підвищений ризик до понесення збитків унаслідок обставин непереборної сили. З початком повномасштабного вторгнення вітчизняні компанії та іноземні представництва зіткнулися з труднощами щодо розірвання логістичних шляхів і дефіциту кадрів, водночас основним фактором, який становить загрозу для діяльності підприємства загалом, є високий ризик знищення чи пошкодження активів унаслідок обстрілів чи інших наслідків, що пов'язані з веденням бойових дій. Документування операцій з відображення втрат від надзвичайних ситуацій є актуальним у кризових умовах ведення бізнесу, тому постає питання щодо правильного відображення таких операцій в обліку, а також урахування впливу на податкові зобов'язання підприємства.

Підприємству слід здійснити низку дій, спрямованих на належне оформлення знищення активів. Насамперед необхідно документально зафіксувати сам факт пошкодження унаслідок обставин непереборної сили. Зокрема, необхідно одразу після інциденту здійснити фото- та відеофіксацію території ураження. При цьому під час зйомки рекомендовано зафіксувати інформацію геолокації і час у метаданих зображень. Для фізичної перевірки необхідно здійснити позачергову інвентаризацію відповідного департаменту і за її результатами підготувати інвентаризаційні описи, звіральні відомості, а також протоколи щодо результатів [1; 3]. Саме результати інвентаризації є основною підставою, що регламентує списання активів унаслідок знищення. Окрім того, доцільно отримати документи від виконавчих органів, акти ДСНС та інші документи. Наступним можливим етапом, що дає змогу запобігти питанням з боку контрагентів та регуляторних органів, є отримання сертифіката Торгово-промислової палати України (далі – ТПП). Для цього необхідно подати заяву щодо засвідчення обставин непереборної сили до головного управління ТПП або до її регіональних відділів. До заяви необхідно додати матеріали, зібрані для фіксування надзвичайної ситуації [2]. Ці дії забезпечать доказову базу щодо факту надзвичайної ситуації, а також закладуть основу щодо оцінки завданих збитків унаслідок обставин непереборної сили, що дасть змогу правомірно списати знищені активи з балансу підприємства.

Операції в обліку для знищених активів проводять на підставі акта на списання, що містить інформацію стосовно кількості та вартості списаних з обліку активів. Щодо основних засобів (далі – ОЗ), то такі операції відображають за рахунком 976 у разі повного знищення ОЗ або за рахунком 972, якщо об'єкт втратив експлуатаційні властивості частково. Щодо обліку запасів, то для відображення втрат від знищення доцільно використовувати рахунок 977. На практиці на підприємствах часто відображають списання знищених запасів через

рахунок 947 або 949. У такому разі під час складання звітності необхідно рекласифікувати вартість списаних активів до статті «Інші витрати», оскільки знищення активів не є операційною діяльністю підприємства, адже це не пов'язано з процесами виробництва і реалізації. Якщо інвентаризаційна комісія не мала доступу до знищеного об'єкта, зокрема, коли майно розташовувалося на окупованій території, то списання не проводять, а відображають витрати через зменшення корисності.

Списання активів є специфічними операціями в податковому обліку. Відповідно до положень законодавства щодо оподаткування з податку на додану вартість (далі – ПДВ), операція зі списання ОЗ і запасів унаслідок обставин непереборної сили не визнається постачанням, оскільки відчуження активів відбулося без ухвалення з боку підприємства. Як наслідок, підприємство не повинно скласти податкову накладну з компенсування податкового кредиту. Щодо звітування з ПДВ, то оскільки ці операції не визнають постачанням, то вони не є об'єктом оподаткування, а отже, у податковій декларації з ПДВ їх не відображають. Окрім того, наявний вплив на податок на прибуток підприємств (далі – ПНП). Щодо запасів ситуація є однозначною: їх витрати в повному обсязі будуть включені до фінансового результату. Інакша ситуація в разі списання ОЗ, оскільки вибуття внаслідок знищення є ліквідацією. Відповідно, якщо підприємство застосовує податкові різниці, воно має застосувати положення ст. 138 Податкового кодексу під час заповнення податкової декларації з ПНП [4].

Існують податкові наслідки в разі списання за відсутності належних документів, що підтверджують факт знищення активів унаслідок обставин непереборної сили. Насамперед виявлення відсутності документів під час податкової перевірки призведе до нарахування зобов'язань з ПНП на суму заниження податку, а також до штрафу в розмірі 25% суми донарахування, якщо це виявлено вперше. Окрім того, за несвоєчасну сплату підприємству буде нараховано пеню [4].

Облік знищених активів є комплексним процесом, що передбачає документальне підтвердження, правильне відображення в бухгалтерському обліку та врахування податкових наслідків. Основне місце в цьому процесі посідає належне документарне оформлення. Водночас ця тема потребує подальших досліджень, зокрема у вивченні й удосконаленні процесів оцінки збитків, а також аналізі факторів відновлення бізнесу після пошкоджень унаслідок обставин непереборної сили.

Список використаних джерел:

1. OVDII O., REDZIUK T. Tax and financial accounting of write-off of destroyed assets under special conditions. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2022. Vol. 7, no. 2. P. 200–209. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-2-24> (date of access: 02.05.2026)
2. Лаврова-Манзенко О. О., Ткаченко А. А., Матюшенко Н. Р. Облік відновлення необоротних активів вітчизняних суб'єктів господарювання в

умовах війни. Investytsiyi: praktyka ta dosvid. 2023. № 22. С. 124–127. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.22.124> (дата звернення: 02.05.2026).

3. Посібник для бізнесу: компенсація та фіксація збитків. Міжнародна аудиторська компанія BDO - BDO. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/ukraine-recovery-2/information-guides-from-bdo-in-ukraine/how-should-businesses-act-in-the-event-of-property-damage-caused-by-war> (дата звернення: 02.05.2026).

4. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI : станом на 15 квіт. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 02.05.2026).

Солосіч О.С.

PhD, КПП ім. Ігоря Сікорського

Ємельянова Є.О.

студентка КПП ім. Ігоря Сікорського

ЛІКВІДНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ПРІОРИТЕТ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

З початком повномасштабного вторгнення, що розгорнулося на території України з лютого 2022 року, кардинально змінив умови господарювання вітчизняних підприємств. Руйнування виробничої інфраструктури, розрив ланцюгів постачання, різкі курсові коливання та масштабне переміщення трудових ресурсів сформували принципово нові виклики у сфері фінансового управління. За даними Державної служби статистики України, у 2022 році понад 30% підприємств зазнали суттєвого скорочення обсягів реалізації продукції [1]. В таких реаліях ліквідність перестає бути суто технічним показником балансу і набуває стратегічного значення - від неї залежить не лише поточна платоспроможність, а й здатність суб'єкта господарювання вижити та відновитися після завершення активної фази конфлікту.

Управління ліквідністю є невід'ємною складовою системи фінансового менеджменту підприємства і передбачає забезпечення здатності своєчасно виконувати поточні зобов'язання за рахунок наявних оборотних активів. Традиційний аналіз оперує трьома ключовими коефіцієнтами: поточної (Кпл), швидкої (Кшл) та абсолютної (Кал) ліквідності. Проте в умовах збройного конфлікту ці показники потребують принципово іншого трактування.

По-перше, стандартні нормативні значення ($K_{пл} \geq 2,0$; $K_{шл} \geq 0,7-1,0$; $K_{ал} \geq 0,1-0,2$) втрачають однозначність, оскільки дебіторська заборгованість може виявитися безнадійною через знищення підприємств-контрагентів або їхнє переміщення на тимчасово окуповані території. По-друге, запаси як найменш ліквідний компонент оборотних активів можуть бути фізично знищені внаслідок бойових дій. По-третє, короткострокові зобов'язання набувають підвищеної критичності: затримка платежу навіть на кілька днів здатна спровокувати ланцюгову реакцію неплатоспроможності [2, с. 113].

Дослідження практики українських підприємств в умовах воєнного стану дає підстави виокремити такі ключові загрози їхній ліквідності: різке скорочення виручки від реалізації внаслідок падіння попиту або вимушеної зупинки виробництва; заморожування банківських кредитних ліній та обмеження доступу до зовнішнього фінансування; зростання частки прострочених дебіторських боргів; непередбачувані витрати, пов'язані з евакуацією обладнання, відновленням виробництва та забезпеченням безпеки персоналу; зростання логістичних і страхових витрат.

Відповіддю на ці виклики стало формування специфічних адаптивних стратегій. Серед найефективніших виокремлюють [2]: стратегію «фінансової фортеці» - накопичення підвищеного рівня грошових резервів (10–20% від місячного обороту замість стандартних 5–7%); стратегію диверсифікації розрахунків - перехід до мультибанківського обслуговування та підключення міжнародних платіжних систем; стратегію прискорення грошового циклу — скорочення відстрочки платежів покупцям при одночасному подовженні строків розрахунків із постачальниками. Ці підходи дозволяють підтримувати мінімально необхідний рівень ліквідності навіть в екстремальних умовах.

Ліквідність як інструмент стратегічного антикризового управління. Принциповою відмінністю сучасного підходу є переосмислення ліквідності не як результату фінансового стану, а як активно керованого стратегічного ресурсу [1, с. 92]. Підприємство, що зберігає достатній рівень ліквідності в умовах збройного конфлікту, отримує відчутні конкурентні переваги: можливість придбання активів конкурентів, що зазнали краху; здатність підтримувати виробничий ритм при перебоях у постачанні; потенціал для оперативного переорієнтування бізнес-моделі.

Важливим інструментом стратегічного управління ліквідністю є стрес-тестування - моделювання сценаріїв різкого погіршення умов: зупинка виробництва на 30, 60 або 90 днів; втрата 50% дебіторської заборгованості; раптове зростання витрат на 30%. За результатами таких тестів визначається «точка виживання» - мінімальний залишок ліквідних коштів, нижче якого підприємство втрачає платоспроможність [2].

Додатковим чинником підтримки ліквідності є державні та міжнародні програми фінансової допомоги. Відповідно до положень законодавства про правовий режим воєнного стану підприємства отримали доступ до пільгових механізмів реструктуризації боргів та відстрочення податкових зобов'язань. Поряд із цим, програми підтримки від IFC, ЄБРР та USAID сформували додатковий зовнішній контур фінансової підтримки вітчизняного бізнесу, що суттєво розширило здатність підприємств до управління власною ліквідністю.

Таким чином, в умовах повномасштабного вторгнення ліквідність підприємства перетворюється з базового фінансового показника на стратегічний пріоритет, що визначає не лише поточну платоспроможність, а й конкурентну позицію та потенціал відновлення після воєнного стану.

Список використаних джерел:

1. Шульга О. А. Сучасна парадигма антикризового менеджменту: від фінансової стабілізації до стратегічної адаптації бізнес-систем. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2025. № 35. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/353692/340185> (дата звернення: 25.04.2026).
2. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством в умовах війни: загальна характеристика й пошук рішень щодо доцільності його запровадження. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-26> (дата звернення: 25.04.2026).

Ільїна Д.І.

студентка Державного біотехнологічного університету

Керівник: к. е. н., доц. Нагаєва Г.О.

КРИТЕРІЇ ОПТИМІЗАЦІЇ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У сучасних умовах господарювання ефективно управління грошовими потоками є одним із ключових чинників фінансової стабільності та сталого розвитку підприємства. Без правильного розрахунку потреби грошових коштів підприємство може позбавитися можливості своєчасної оплати рахунків постачальників, сплати відсотків по кредитах, орендної плати, комунальних послуг тощо. Саме тому оптимізація грошових потоків набуває особливої актуальності в умовах економічної нестабільності та воєнного стану.

Основною метою оптимізації грошових потоків є досягнення балансу між фінансовими потребами підприємства та наявними грошовими ресурсами, що дозволяє підвищити ефективність фінансової діяльності та зменшити ризики неплатоспроможності. До ключових завдань оптимізації належать підвищення швидкості обігу грошових коштів, зниження рівня дебіторської заборгованості, раціоналізація витрат, а також формування ефективної політики управління фінансовими ресурсами.

Серед критеріїв оптимізації грошових потоків варто виділити ліквідність і дохідність, між якими проявляється класичний конфлікт – велика дохідність будь-якої форми вкладення грошових коштів завжди оплачується зниженням ліквідності, а збільшення шансів на прибуток означає зростання ризику втрати капіталу. При загрозі неплатоспроможності на перше місце виходить критерій ліквідності, а рівень небезпеки визначається двома моментами: дефіцитом фінансових ресурсів і періодом часу, протягом якого він буде зберігатися.

Якщо в підприємства з'являється ліквідний надлишок, то критерій ліквідності стає другорядним, а основним завданням є ефективно використання цього надлишку. У такому разі поряд із довгостроковими інвестиціями підприємству можна скористатися короткостроковими фінансовими вкладеннями у формі ліквідних цінних паперів або строкових контрактів. Під час

прийняття такого рішення постають проблеми, що пов'язані з ліквідністю, дохідністю та ризиком таких вкладень [1, с. 101].

Ефективна оптимізація грошових потоків неможлива без прогнозування майбутніх надходжень і витрат. Фінансове планування та складання бюджету руху грошових коштів дозволяють вчасно виявляти потенційні касові розриви та приймати управлінські рішення щодо їх запобігання. Доцільним є використання методів коротко- та середньострокового прогнозування, що сприяє підвищенню точності фінансового планування.

Одним із ключових напрямів оптимізації є прискорення надходження грошових коштів. Це досягається шляхом вдосконалення політики управління дебіторською заборгованістю, застосування систем знижок за швидку оплату, оптимізації умов розрахунків із контрагентами та впровадження сучасних платіжних інструментів. Водночас важливим є раціональне управління витратами, зокрема шляхом оптимізації операційних витрат, перегляду умов співпраці з постачальниками та впровадження енергозберігаючих і ресурсо-ефективних технологій [2].

Суттєву роль в оптимізації грошових потоків відіграє управління запасами та оборотним капіталом. Надмірні запаси призводять до заморожування грошових ресурсів, тоді як їх дефіцит може спричинити перебої у виробничому процесі.

Використання сучасних фінансових технологій та інформаційних систем значно підвищує ефективність управління грошовими потоками. Автоматизація обліку, електронні платіжні системи, фінансові аналітичні платформи та цифрові інструменти прогнозування сприяють підвищенню прозорості фінансових операцій, скороченню часу обробки інформації та покращенню якості управлінських рішень. Важливим елементом оптимізації є формування системи внутрішнього фінансового контролю, що дозволяє запобігати неефективному використанню коштів, зловживанням та фінансовим втратам.

Оптимізація грошових потоків в умовах воєнного стану вимагає переходу до жорсткого бюджетування, щоденного моніторингу ліквідності та пріоритезації платежів для забезпечення фінансової стійкості. Ключові заходи включають створення грошових резервів, скорочення невиробничих витрат, управління дебіторською заборгованістю та використання автоматизованих систем для швидкого моделювання сценаріїв [3, с. 119].

Оптимізація грошових потоків є комплексним процесом, що охоплює аналіз, планування, контроль та впровадження ефективних управлінських рішень. Раціональне управління рухом грошових коштів забезпечує підвищення ліквідності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства. У результаті це створює передумови для сталого розвитку та розширення інвестиційних можливостей.

Список використаних джерел:

1. Кошельок Г. В. Оптимізація грошових потоків підприємства в сучасних умовах. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Вип. 26. Ч.1. С. 100-103.
2. Нагаєва Г.О., Андрієнко В.С. Грошові потоки підприємств та ефективність їх формування. Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід. Матер. IV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. 19 трав. 2023 р. Х.: ДБТУ 2023.
3. Сидоренко-Мельник Г. М. Фінансова оптимізація грошових потоків бізнесу в умовах воєнного стану. Наукові стратегії в контексті глобальних викликів: матер. II-ої Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Варшава, 16 квітня 2025 р.). Київ: ГО «МАН», 2025. С. 119-120.

Іщук Л.І., к.е.н., доцент

Іванюк Т.Л.

студентка Луцького технічного національного університету

ОСОБЛИВОСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ТА ГАРМОНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ З НОРМАМИ ЄС

Європейська інтеграція є одним із пріоритетних напрямів державної політики України. Важливою складовою цього процесу є гармонізація фінансової системи відповідно до норм і стандартів Європейського Союзу, що вимагає комплексних реформ у сфері публічних фінансів, банківського сектору та податкової системи. Гармонізація фінансової системи України з нормами ЄС передбачає адаптацію національного законодавства до європейських стандартів.

За Бессонова С. І. «У сучасному науковому дискурсі гармонізація фінансової звітності трактується як процес поступового узгодження національних принципів бухгалтерського обліку із міжнародними стандартами з метою забезпечення порівнянності, прозорості та достовірності фінансової інформації у глобальному масштабі. Вона охоплює як нормативно-правовий рівень, так і практичний рівень стосовно адаптації методик ведення обліку, форматів звітності, підготовки кадрів» [1, с. 224]. Одним із ключових документів, що регулює цей процес, є Угода про асоціацію між Україною та ЄС, яка визначає зобов'язання щодо реформування фінансового сектору.

Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ) формують основу сучасної глобальної системи бухгалтерського обліку, спрямованої на стандартизацію методів обліку господарських операцій, оцінки активів і зобов'язань, а також підготовки фінансових результатів компаній. Основною метою Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) є забезпечення порівнянності, достовірності та зрозумілості фінансової інформації для широкого кола користувачів, незалежно від країни, в якій працює суб'єкт

господарювання, чи особливостей його національної правової системи. Концептуально МСФЗ – це система високоякісних, прозорих та загальноприйнятих міжнародних стандартів, що визначають вимоги до визнання, оцінки, представлення та розкриття інформації у фінансовій звітності.

Суттєвою особливістю МСФЗ є їх орієнтація на інформаційні потреби інвесторів та інших користувачів фінансової звітності, що відрізняє їх від багатьох національних систем обліку, які традиційно зосереджені на фіскальних функціях. Такий підхід забезпечує трансформацію бухгалтерського обліку з інструменту податкового контролю у важливий елемент інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських та інвестиційних рішень [2].

Водночас, шлях України до фінансової конвергенції з Європейським Союзом стикається з численними інституційними обмеженнями. Зокрема, основними проблемами залишаються нерівномірний розвиток інституційних механізмів та відсутність комплексної системи фінансового нагляду, що знижує ефективність фінансового сектору та ускладнює впровадження європейських стандартів. Хоча регуляторна незалежність центрального банку була посилена, її практичне застосування залишається обмеженим впливом політичних та кризових факторів.

Український фондовий ринок характеризується низькою капіталізацією, невеликою кількістю компаній та недостатньою ліквідністю, що не відповідає стандартам розвинених європейських фінансових ринків. Обмежується його здатність залучати довгострокові інвестиції.

Процес диверсифікації фінансових установ все ще перебуває на початковій стадії. Банківський сектор продовжує домінувати над іншими секторами фінансового ринку, тоді як небанківські фінансові установи, зокрема страхові компанії, пенсійні фонди та інвестиційні установи, ще не досягли того рівня розвитку, щоб забезпечити стабільне формування довгострокового капіталу.

Регуляторна інтеграція фінансової системи в Україні залишається фрагментованою, що ускладнює процес гармонізації національного законодавства з правовим надбанням Європейського Союзу та знижує ефективність координації між установами.

Розбіжності в інституційній прозорості між українською та європейською фінансовими системами становлять проблему самі по собі. Незважаючи на створення основних інструментів прозорості, таких як публічна фінансова звітність, реєстри бенефіціарних власників та елементи електронного врядування, практики інституційного управління, внутрішнього аудиту та незалежного нагляду ще не досягли потрібного рівня системної інтегрованості.

Узагальнюючи результати, можна зазначити, що основними обмеженнями фінансової конвергенції залишаються структурна неоднорідність фінансового сектору, часткова координація регуляторів та недостатня диверсифікація фінансових посередників. Водночас позитивну динаміку демонструють напрямки цифровізації, зміцнення фінансового моніторингу та розвиток небанківського сегмента. Отже, ключовим завданням подальшої інтеграції має стати створення цілісної архітектури фінансового нагляду й підвищення взаємодії між секторальними інститутами, що забезпечить поступовий перехід

від формальної до функціональної сумісності фінансових систем України та ЄС [3].

Отже, приведення фінансової системи України у відповідність до стандартів Європейського Союзу є складним і багатограним процесом, що охоплює всі основні сфери фінансових відносин. Застосування міжнародних стандартів фінансової звітності відіграє ключову роль у цьому процесі, забезпечуючи прозорість, порівнянність та ефективність фінансової інформації.

Список використаних джерел:

1. Бессонова С.І. Гармонізація фінансової звітності України з МСФЗ як складова євроінтеграційного курсу. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. 2025. № 39(67). С. 223–229.
2. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.99 р. № 996-XIV(Верховна Рада України). *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>
3. Семенов О.С. Фінансова конвергенція як індикатор інтеграційної готовності України до Європейського Союзу. *Економіка та суспільство*. 2025. №80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-49>

Каман А.О.

студентка Криворізького національного університету

Керівник: завідувач кафедри фінансів суб'єктів господарювання та інноваційного розвитку, к.е.н., доц. Короленко Р.В.

ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну у лютому 2022 року кардинально змінило умови господарської діяльності та поставило перед вітчизняними підприємствами принципово нові виклики у сфері управління фінансами. Фінансова стійкість підприємств набула стратегічного значення як фундаментальна передумова виживання бізнесу та збереження економічного потенціалу країни.

Фінансова стійкість підприємства — це здатність суб'єкта господарювання зберігати платоспроможність, забезпечувати фінансову рівновагу та ефективно функціонувати в умовах несприятливого зовнішнього середовища. В умовах воєнного стану традиційні підходи до оцінки та забезпечення фінансової стійкості зазнали суттєвої трансформації, оскільки підприємства зіткнулися з безпрецедентним поєднанням загроз [1, с. 45].

Таблиця 1 – Основні чинники дестабілізації фінансового стану підприємств та інструменти адаптації

Чинник дестабілізації	Вплив на фінансовий стан	Інструменти адаптації
Руйнування майна та виробничих потужностей	Зниження активів, зростання балансових збитків	Страхування воєнних ризиків, залучення грантів на відновлення
Порушення логістичних ланцюгів	Зростання собівартості, зрив договірних поставок	Диверсифікація постачальників, використання місцевої сировини
Інфляція та девальвація гривні	Знецінення оборотних коштів, курсові збитки	Валютна диверсифікація, хеджування, мультивалютні рахунки
Дефіцит ліквідності та кредитних ресурсів	Неможливість фінансування поточних операцій	Державні програми підтримки, факторинг, мікрогранти

За даними KSE Institute, прямі збитки інфраструктури України від повномасштабного вторгнення сягнули близько 170 млрд доларів США станом на листопад 2024 року, з яких промисловість, будівництво та сектор послуг зазнали збитків на 14,4 млрд доларів [2]. Як видно з таблиці 1, спектр загроз охоплює як матеріальні, так і фінансові активи підприємств, а ефективна адаптація вимагає системного поєднання внутрішніх та зовнішніх інструментів управління ризиками.

Аналіз практики вітчизняних підприємств свідчить, що найбільш дієвими стратегіями збереження фінансової стійкості стали: диверсифікація ринків збуту та переорієнтація на внутрішній ринок або країни-партнери; оптимізація структури витрат; реструктуризація кредитного портфеля; активне залучення грантового фінансування від міжнародних організацій та донорів [3, с. 112].

Держава запровадила низку дієвих заходів підтримки бізнесу. Ключовим інструментом стала державна програма «Доступні кредити 5-7-9%»: лише у 2025 році за нею видано понад 30 тис. кредитів на ~94 млрд грн, а загалом від старту програми — 134,5 тис. кредитів на 460 млрд грн. Для підприємств у зонах високого воєнного ризику передбачено знижену ставку — 1% річних протягом перших п'яти років. Підприємства, які своєчасно сформували фінансові резерви та диверсифікували структуру активів, продемонстрували значно вищу стійкість до зовнішніх шоків. Важливу роль відіграла й цифровізація фінансових процесів, що дозволила зберегти операційну безперервність навіть в умовах евакуації [4, с. 78].

Таким чином, фінансова стійкість підприємств в умовах воєнного стану є комплексною категорією, що охоплює не лише традиційні фінансові показники, а й адаптивність управлінських рішень та ефективність взаємодії з державними інституціями. Пріоритетними напрямками її зміцнення залишаються формування антикризових резервів, впровадження гнучких моделей управління витратами та активна участь у програмах державної й міжнародної підтримки.

Список використаних джерел:

1. Бланк І.О. Управління фінансовою стабілізацією підприємства. Київ : Ніка-Центр, 2019. 496 с.
2. KSE Institute. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок збройної агресії Росії проти України : аналітичний звіт. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024-UA.pdf (дата звернення: 01.05.2026).
3. Терещенко О.О., Бабяк Н.Д. Фінансовий контролінг. Київ : КНЕУ, 2020. 407 с.
4. Коваленко Л.О., Ремньова Л.М. Фінансовий менеджмент. Київ : Знання, 2021. 485 с.

Камінський А.А.

аспірант Національного університету «Острозька академія»

Керівник: д.е.н., доц. Козак Л.В.

ЛОГІСТИЧНА СЕГМЕНТАЦІЯ ВКЛАДНИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ НЕВИЗНАЧЕНІСТЮ ДЕПОЗИТНИХ РЕСУРСІВ БАНКІВ УКРАЇНИ

У сучасних умовах макроекономічної нестабільності та високої волатильності фінансових ринків поведінка вкладників стає все менш прогнозованою. Зростає кількість негативних факторів, що впливають на довіру до банківської системи, посилюється відтік коштів у альтернативні інструменти інвестування (державні облігації, іноземну валюту та нерухомість). Як зазначають вітчизняні дослідники, «Високий рівень інфляції також створює значні ризики для депозитного ринку, знижуючи реальну дохідність депозитів, змінюючи поведінку вкладників і підвищуючи вимоги до процентних ставок» [1, с. 301]. Це створює значну невизначеність щодо строковості та стабільності депозитних ресурсів, яка загрожує ліквідності та фінансовій стійкості банків. Оскільки довгострокові вклади часто заміщуються коштами на вимогу, перед банківським менеджментом постає гостра потреба у пошуку нових, адаптивних інструментів утримання клієнтів, як-от, логістична сегментація вкладників з використанням сучасних методів аналітики даних.

Концепція логістичної сегментації походить з теорії управління якістю логістичного сервісу. У класичному дослідженні J.T.Mentzer, D.J.Flint та G.T.M.Hult доведено, що якість логістичного сервісу є глибоко сегментно-орієнтованим процесом, і різні клієнтські групи мають різні вимоги до обслуговування: «Відносні оцінки параметрів відрізняються для кожного сегмента, що свідчить про те, що компаніям варто адаптовувати свої логістичні послуги відповідно до сегментів клієнтів».

Цей концептуальний підхід доцільно адаптувати до банківської сфери, розглядаючи рух коштів вкладника як логістичний фінансовий потік. Логістична

сегментація передбачає групування вкладників передусім за характеристиками та особливостями їхніх грошових потоків: гнучкістю, прогнозованістю, частотою операцій, рівнем інформаційних потреб та толерантністю до ризику. Оцінка таких параметрів, як частота поповнень чи зняття коштів та середній обсяг транзакцій, дозволяє банку ідентифікувати специфічні логістичні патерни вкладників. Такий підхід дає можливість банку конфігурувати депозитні продукти під конкретні логістичні вимоги сегментів, заздалегідь оцінюючи, яка частина ресурсів є стабільною, а яка – високочутливою до економічних коливань, тим самим підвищуючи стабільність ресурсної бази.

Сьогодні банківський сектор зазнає глибокої цифрової трансформації, яка відкриває безпрецедентні можливості для збору та аналізу даних. Вітчизняні автори підкреслюють, що «Цифровізація не лише спрощує доступ до депозитних продуктів, а й створює можливості для персоналізації пропозицій» [2, с. 13]. Сучасні інноваційні методи залучення ресурсів, такі як онлайн-депозити та мультивалютні вклади, вимагають від банку чіткого розуміння прихованих потреб клієнта, що неможливо без застосування технологій «Big Data». Зокрема, надзвичайно важливим є вивчення відкритих банківських даних за допомогою методів кластерного аналізу та аналізу транзакційних даних клієнтів з використанням алгоритмів штучного інтелекту, що дозволяє виділяти чіткі поведінкові групи. Як стверджує С. Bartels, «Сегментація клієнтів може сприяти кращому розумінню клієнтів і точнішому їхньому таргетуванню, що, своєю чергою, веде до ефективнішої адаптації продуктів і маркетингових стратегій» [3, с. 87]. Це дає можливість банкам автоматично ідентифікувати «вразливі» та «цінні» групи вкладників, предиктивно реагуючи на можливий відтік їхніх коштів. Крім того, застосування передових хмарних платформ дозволяє з високою точністю прогнозувати ймовірність відкриття або пролонгації депозиту. М. R. Pantilicа зазначає, що впровадження штучного інтелекту є стратегічним імперативом сьогодення, тому що «Здатність фінансових установ передбачати поведінку споживачів є необхідною умовою для збереження конкурентоспроможності». Дослідження ефективності різних алгоритмів показало, що сучасні моделі здатні з високою точністю прогнозувати рішення клієнта щодо депозиту. Інтеграція таких моделей у процес логістичної сегментації дозволить банкам суттєво оптимізувати операційні та маркетингові витрати.

Логістична сегментація вкладників, яка базується на аналізі параметрів фінансових потоків і тісно поєднана з інструментами предиктивної аналітики, перетворює невизначеність поведінки клієнтів на керований фактор. В умовах макроекономічної невизначеності банкам України критично важливо впроваджувати гібридні моделі сегментації, які повинні враховувати логістику грошових потоків і слугувати фундаментом для створення диференційованих депозитних продуктів. Синергія логістичного підходу та штучного інтелекту дозволить ефективніше управляти ризиками ліквідності, знизити вартість залучення ресурсів та посилити фінансову стійкість банківської системи.

Список використаних джерел:

1. Панченко О. І., Тарасенко О. О., Анікейчик П. Ю., Сергіянський С. Г. Особливості розвитку ринку депозитних послуг у сучасних умовах. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2024. № 3 (39). С. 297–308.
2. Румик І., Черниш К., Петренко Г. Депозитні операції комерційних банків: класичні методи та інноваційні технології залучення ресурсів. Вчені записки Університету «КРОК». 2025. № 4 (80). С. 13–20.
3. Bartels C. Cluster Analysis for Customer Segmentation with Open Banking Data. Proceedings of the 2022 3rd Asia Service Sciences and Software Engineering Conference (ASSE' 22). New York : ACM, 2022. P. 87–94.

Карпінець А.О.

здобувач Національного університету «Одеська політехніка»

Керівник: д.е.н., проф. Волохова І.С.

КРАУДФАНДИНГ ЯК АЛЬТЕРНАТИВА ВЕНЧУРНОМУ КАПІТАЛУ

В умовах зростаючої конкуренції за фінансові ресурси стартапи та малий бізнес дедалі частіше звертаються до альтернативних інструментів залучення капіталу. Краудфандинг як форма колективного фінансування набуває особливої актуальності в контексті цифрової трансформації фінансового сектору, демократизуючи доступ до інвестицій для широкого кола підприємців.

Традиційний венчурний капітал передбачає залучення коштів від обмеженого кола інституційних інвесторів, які в обмін на фінансування отримують частку в компанії та суттєвий вплив на управлінські рішення. У результаті виникає проблема нестачі коштів для розвитку малого бізнесу. Натомість краудфандинг дозволяє залучати невеликі суми від великої кількості учасників через спеціалізовані онлайн-платформи. Як зазначають зарубіжні вчені, «краудфандинг є механізмом, що дозволяє підприємцям відкрито звертатися до широкого загалу за фінансовою підтримкою» [1, с. 586].

Розрізняють чотири основні моделі краудфандингу: донаційну (безвідплатні пожертви), нагородну (винагорода у вигляді продукту чи послуги), боргову (краудлендинг) та інвестиційну (equity crowdfunding). З точки зору конкуренції з венчурним капіталом найбільший інтерес представляє інвестиційна модель, за якої учасники отримують частку в компанії або лише право на майбутні доходи. Е. Моллік встановив, що успішні краудфандингові проєкти демонструють вищий рівень соціальної підтримки та мережових зв'язків засновника [2, с. 3].

Порівняльний аналіз краудфандингу та венчурного капіталу дозволяє виявити низку ключових відмінностей. По-перше, краудфандинг є більш доступним: поріг входу для залучення фінансування значно нижчий, а географічні обмеження фактично відсутні. По-друге, краудфандингові кампанії одночасно виконують функцію маркетингу та валідації продукту на ринку –

засновник отримує підтвердження попиту ще до початку виробництва. По-третє, підприємці зберігають більший операційний контроль над компанією, оскільки жоден окремий інвестор не отримує блокуючого пакету.

Водночас краудфандинг має суттєві обмеження. Середній обсяг залучених коштів на платформах equity crowdfunding у Європі становить 250–500 тис. євро, тоді як венчурні фонди здатні забезпечити фінансування на порядки більшого масштабу. Крім того, краудфандинг не надає підприємцю менторської підтримки, галузевих зв'язків та репутаційного ресурсу, які є невід'ємною складовою венчурних інвестицій. Відповідно до звіту European Crowdfunding Network, лише 12% платформ у Європі спеціалізуються виключно на інвестиційній моделі [3, с. 17].

В Україні краудфандинг як інструмент залучення інвестицій перебуває на початковому етапі розвитку. Відсутність спеціального законодавчого регулювання equity crowdfunding, низька фінансова грамотність населення та недостатній розвиток цифрової інфраструктури стримують зростання ринку. Проте активізація відбудовних ініціатив та цифровізація державних послуг формують новий запит на альтернативні механізми залучення капіталу для підтримки малого і середнього бізнесу. Важливим аспектом розвитку краудфандингу є його вплив на інноваційну активність та підприємницьке середовище. На відміну від традиційних джерел фінансування, краудфандинг сприяє зниженню бар'єрів входу для інноваційних проєктів, які часто не відповідають жорстким критеріям венчурних інвесторів. Це особливо актуально для креативних індустрій, соціального підприємництва та технологічних стартапів на ранніх стадіях, де ключову роль відіграє не стільки фінансова звітність, скільки потенціал ідеї.

Крім того, краудфандингові платформи формують нову інвестиційну культуру, залучаючи до фінансування широкі верстви населення. Така демократизація інвестицій сприяє підвищенню фінансової інклюзії та дозволяє фізичним особам брати участь у розвитку бізнес-проєктів, що раніше було доступно переважно інституційним інвесторам. Водночас це створює додаткові ризики, пов'язані з недостатнім рівнем обізнаності інвесторів, що підкреслює важливість розвитку механізмів захисту їхніх прав.

Водночас подальший розвиток краудфандингу потребує інституційного забезпечення. У світовій практиці спостерігається тенденція до формування спеціалізованого регуляторного середовища, яке встановлює вимоги до прозорості діяльності платформ, розкриття інформації про проєкти та захисту інвесторів. Запровадження подібних підходів в Україні сприятиме підвищенню довіри до краудфандингових механізмів та стимулюватиме залучення як внутрішніх, так і зовнішніх інвестицій.

Таким чином, краудфандинг є не повноцінною заміною венчурному капіталу, а ефективним доповнюючим інструментом на ранніх стадіях розвитку проєктів. Оптимальна стратегія фінансування стартапу може передбачати послідовне використання обох механізмів: краудфандинг для валідації ідеї та формування початкової бази клієнтів, а венчурний капітал — для масштабування. Для розвитку вітчизняного ринку краудфандингу доцільним є

запровадження прозорості регуляторної бази для інвестиційного краудфандингу та державних програм підтримки відповідних платформ.

Список використаних джерел:

1. Belleflamme P., Lambert T., Schwienbacher A. Crowdfunding: Tapping the Right Crowd. *Journal of Business Venturing*. 2014. Vol. 29, № 5. P. 585–609.
2. Mollick E. The Dynamics of Crowdfunding: An Exploratory Study. *Journal of Business Venturing*. 2014. Vol. 29, № 1. P. 1–16.
3. European Crowdfunding Network. Review of Crowdfunding Regulation 2023. Brussels : ECN, 2023. 84 p.

Каряка С.М.

студентка Відокремленого структурного підрозділу «Аграрно-економічний фаховий коледж Полтавського державного аграрного університету»

Керівник: канд. екон. наук Чайка Т.О.

РИЗИКИ ДЕРЖАВНОГО БОРГУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ ТА НАПРЯМИ ЇХ МІНІМІЗАЦІЇ

Актуальність дослідження зумовлена стрімким зростанням державного боргу України в умовах повномасштабної війни та посиленням навантаження на бюджетну систему. Після початку активних бойових дій у 2022 році обсяги державних зобов'язань досягли рекордних значень, що створило додаткові загрози для фінансової стабільності країни й актуалізувало необхідність удосконалення боргової політики. Водночас надмірне нарощення запозичень підвищує ризик втрати фінансової стійкості й посилює залежність від зовнішніх джерел фінансування.

У 2023–2025 роках зберігалася стійка тенденція до зростання державного та гарантованого державою боргу. Сукупний обсяг цих зобов'язань суттєво збільшився, а частка зовнішніх зобов'язань перевищила 70%, що посилює чутливість фінансової системи до зовнішніх економічних і політичних факторів. Водночас співвідношення державного боргу до ВВП у 2025–2026 роках наблизилося до 100% і за окремими оцінками перевищує цей рівень, що свідчить про суттєве зростання боргового навантаження на економіку [1].

Одним із найвагоміших викликів залишається валютний ризик, оскільки значна частина державних зобов'язань номінована в іноземній валюті. Девальвація гривні призводить до зростання вартості обслуговування боргу в національному еквіваленті та посилює фіскальний тиск. Висока частка валютного боргу підвищує вразливість державних фінансів до курсових коливань.

Водночас значні виплати у короткі проміжки часу формують ризик ліквідності та створюють потребу в постійному рефінансуванні боргових зобов'язань. В умовах 2025–2026 років, попри поступову стабілізацію

макрофінансової ситуації, зберігається підвищений рівень боргового навантаження та залежність від зовнішніх джерел фінансування. Додатковим чинником є висока вартість внутрішніх запозичень: дохідність облігацій внутрішньої державної позики залишається на підвищеному рівні, що зумовлює зростання витрат на обслуговування боргу [2]. Це обмежує фінансову гнучкість держави та скорочує можливості фінансування інших пріоритетних бюджетних потреб.

Суттєвим фактором ризику є ефект «снігової кулі», за якого зростання боргових зобов'язань супроводжується збільшенням витрат на їх обслуговування, що потребує залучення нових запозичень для погашення попередніх боргів і сплати відсотків. У результаті формується замкнений цикл боргової залежності, який ускладнює стабілізацію державних фінансів, особливо в умовах високого співвідношення боргу до ВВП.

Додатковим чинником ризику є значна залежність України від міжнародної фінансової допомоги, яка в умовах 2025–2026 років залишається ключовим джерелом покриття бюджетного дефіциту. За таких умов будь-які зміни у зовнішньополітичній або економічній ситуації можуть вплинути на здатність держави виконувати свої фінансові зобов'язання.

Наслідком зазначених факторів є звуження можливостей бюджету щодо фінансування соціальних програм, інвестиційних проєктів та післявоєнного відновлення, що особливо відчутно в умовах зростання боргового навантаження до рівня, співставного з обсягом ВВП. Крім того, посилюється ризик необхідності жорсткої фіскальної консолідації, яка може стримувати економічне відновлення. За таких умов особливої актуальності набуває підвищення ефективності управління бюджетними видатками, їх пріоритизація та узгодження з довгостроковими цілями економічного розвитку.

Для зниження ризиків обслуговування державного боргу доцільно застосовувати комплексний підхід, який поєднуватиме реструктуризацію зобов'язань, розвиток внутрішнього фінансового ринку та підвищення ефективності боргової політики. В умовах високого рівня боргового навантаження особливого значення набуває продовження строків погашення боргу та зниження вартості запозичень, що дозволить зменшити короткостроковий тиск на бюджет. Важливим напрямом є також оптимізація структури зовнішнього фінансування, зокрема збільшення частки грантових ресурсів, які не формують додаткових боргових зобов'язань і водночас підтримують реалізацію структурних реформ та євроінтеграційних процесів. Підвищення фінансової стійкості потребує диверсифікації боргу за джерелами, валютами та строками погашення, а також стимулювання економічного зростання як ключового чинника розширення доходної бази бюджету та поступового зниження боргового навантаження [3, с. 78].

Отже, в умовах воєнних дій державний борг України виступає важливим інструментом фінансової стабілізації, однак його обслуговування супроводжується значними ризиками, які посилюються внаслідок зростання боргового навантаження до рівня, співставного з обсягом ВВП. Основними з них є валютний, відсотковий і ліквідний ризики, а також залежність від зовнішніх

джерел фінансування. Таким чином, мінімізація зазначених ризиків потребує системного підходу, що поєднує реструктуризацію боргу, оптимізацію структури зовнішнього фінансування, розвиток внутрішнього фінансового ринку та стимулювання економічного зростання.

Список використаних джерел:

1. Ukraine government debt to GDP. URL: <https://tradingeconomics.com/ukraine/government-debt-to-gdp>
2. Козюк В. В. Державний борг у умовах фінансової нестабільності. *Фінанси України*. 2022. № 3. С. 58–71.
3. Барановський О. І. Боргова стійкість держави та механізми її забезпечення. *Економіка України*. 2020. № 5. С. 72–81.

Кахніашвілі Є.С.

студентка Національного університету “Одеська політехніка”

Керівник: к.е.н., доц. Бутенко Т.В.

ГРОШОВА СИСТЕМА УКРАЇНИ: СТРУКТУРА ТА ОСНОВНІ ЕЛЕМЕНТИ

Грошова система є однією з ключових складових економіки будь-якої держави, оскільки вона забезпечує організацію грошового обігу, стабільність національної валюти та ефективність фінансової політики. Актуальність цієї теми для України зумовлена сучасними економічними викликами, такими як інфляційні процеси, валютні коливання, необхідність підтримки економічного зростання та інтеграція у світову фінансову систему. У цих умовах ефективна грошова система виступає важливим інструментом державного регулювання економіки та забезпечення фінансової стабільності.

Грошова система — це законодавчо встановлена форма організації грошового обігу в країні, яка визначає принципи функціонування грошей, їх види, порядок емісії та регулювання. Як зазначає Ірвінг Фішер, «грошова система є сукупністю механізмів і інститутів, що забезпечують функціонування грошей в економіці» [1, с. 324]. В Україні грошова система сформована відповідно до ринкових принципів і регулюється Національний банк України, який є центральним органом грошово-кредитного регулювання. Згідно із законодавством, «Національний банк України є центральним банком держави, основною функцією якого є забезпечення стабільності грошової одиниці України» [2]. Це означає, що головною метою діяльності НБУ є підтримка стабільності гривні та контроль над інфляцією.

Структура грошової системи України включає низку взаємопов'язаних елементів. Передусім це національна валюта — гривня, яка виконує функції міри вартості, засобу обігу, засобу платежу та засобу накопичення. Другим важливим елементом є види грошей, що поділяються на готівкові (банкноти і монети) та

безготівкові (банківські рахунки, електронні гроші), які забезпечують здійснення розрахунків у сучасній економіці. Третім елементом є порядок емісії грошей, що здійснюється виключно центральним банком, який контролює обсяг грошової маси в обігу. Більш детальні приклади елементів грошової системи України наведені в Таблиці.1.

Грошова система України		
Елемент	Сутність	Особливості в Україні
Грошова одиниця	Національна валюта	Гривня (UAH), введена в 1996 році
Види грошей	Форми існування грошей	Готівкові (банкноти, монети) і безготівкові (рахунки, картки)
Емісійна система	Випуск грошей в обіг	Здійснює тільки Національний банк України (НБУ)
Грошовий обіг	Рух грошей в економіці	Складається з готівкового і безготівкового обігу
Грошово-кредитна політика	Регулювання економіки через гроші	НБУ змінює облікову ставку, резерви проводить операції
Банківська система	Організація банків	Дворівнева: НБУ і комерційні банки
Платіжна система	Проведення розрахунків	Банківські перекази, картки, онлайн-платежі

Важливе місце в структурі грошової системи займає механізм регулювання грошового обігу, який реалізується через інструменти монетарної політики. До них належать облікова (ключова) процентна ставка, норми обов'язкових резервів для комерційних банків, а також операції на відкритому ринку з державними цінними паперами. Як підкреслюється в економічній літературі, «регулювання грошового обігу здійснюється за допомогою процентної ставки, норм резервування та операцій на відкритому ринку» [3, с. 112]. Зміна цих інструментів дозволяє центральному банку впливати на рівень ліквідності банківської системи, обсяг кредитування та інфляційні процеси.

Окремим елементом грошової системи є банківська система, яка включає центральний банк і комерційні банки. Вона забезпечує акумуляцію тимчасово вільних коштів, їх перерозподіл у формі кредитів, а також обслуговує платіжний обіг. В сучасних умовах значного розвитку набувають безготівкові розрахунки та цифрові платіжні інструменти, що підвищує ефективність грошового обігу та знижує витрати на обслуговування готівки. Крім того, важливим напрямом розвитку грошової системи України є впровадження інноваційних фінансових технологій та посилення фінансової стабільності в умовах глобалізації.

Отже, грошова система України є складною та багаторівневою структурою, яка забезпечує функціонування грошового обігу та стабільність національної економіки. Її ефективність залежить від узгодженості роботи центрального банку, банківського сектору та державної економічної політики.

Список використаних джерел:

1. Ірвінг Фішер І. Теорія грошей і кредиту. — К.: Основи, 2001.
2. Закон України «Про Національний банк України». <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14/page#Text>
3. Макроекономіка: підручник / за ред. В. М. Геєця. — К.: КНЕУ, 2010.

Кириллова Д.М.
студентка Національного університету "Одеська політехніка"
Керівник: к.е.н., доц. Бутенко Т.В.

ПОХОДЖЕННЯ ГРОШЕЙ: ВІД БАРТЕРУ ДО СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ ГРОШЕЙ

Походження грошей є надзвичайно актуальною в сучасному світі, оскільки гроші відіграють ключову роль у розвитку економіки, міжнародної торгівлі, підприємництва та повсякденному житті кожної людини. В умовах глобалізації та цифровізації суспільства гроші постійно змінюють свою форму: від звичайних монет і паперових банкнот до банківських карток, електронних переказів та криптовалют. Розуміння історії виникнення грошей дає можливість краще усвідомити їх значення, функції та перспективи подальшого розвитку [1, с. 15].

Гроші — це особливий товар, який виконує роль загального еквівалента та використовується для обміну товарів і послуг, накопичення багатства, вимірювання вартості й здійснення платежів [2, с. 28]. Простими словами, гроші є засобом, за допомогою якого люди купують необхідні речі та оплачують послуги.

Бартер — це прямий обмін одного товару на інший без використання грошей. Наприклад, людина могла обміняти зерно на худобу або тканину на посуд. Бартер був першою формою економічних відносин між людьми, однак мав значні недоліки: потрібно було знайти людину, яка погодиться на обмін і матиме потрібний товар [3, с. 41].

Поява грошей стала наслідком розвитку торгівлі та ускладнення господарських відносин. Коли бартер перестав задовольняти потреби суспільства, люди почали використовувати окремі товари як універсальний засіб обміну. У різних народів такими товарами були сіль, хутро, зерно, худоба, чай, мушлі та дорогоцінні метали.

Згодом найбільш зручними стали золото і срібло, оскільки вони мали високу цінність, легко ділилися на частини та довго зберігалися. Перші металеві монети з'явилися у VII столітті до н.е. в державі Лідія (територія сучасної Туреччини). Вони стали важливим етапом у розвитку грошової системи [1, с. 22].

Паперові гроші вперше виникли в Китаї у VII–X століттях. Вони значно полегшили торгівлю, оскільки були зручнішими за важкі металеві монети. У Європі паперові гроші почали широко використовуватися значно пізніше — у XVII столітті [2, с. 57].

Гроші виконують кілька важливих функцій: міра вартості, засіб обігу, засіб накопичення, засіб платежу та світові гроші. Сучасний етап розвитку характеризується переходом до цифрової економіки, де дедалі частіше використовуються безконтактні платежі, мобільні застосунки та електронні валюти.

У майбутньому можливе повне зменшення ролі готівки та поширення цифрових валют центральних банків. Це зробить фінансові операції швидшими, безпечнішими та доступнішими для населення [2, с. 73].

Отже, гроші пройшли тривалий шлях розвитку: від простого бартеру до сучасних цифрових форм. Їх поява стала важливим кроком у розвитку людської цивілізації, торгівлі та економічних відносин. У сучасному світі гроші продовжують змінюватися відповідно до потреб суспільства та технологічного прогресу.

Еволюція грошей:

Етап розвитку	Форма грошей	Приклади
1	Бартер	Обмін зерна на худобу
2	Товарні гроші	Сіль, хутро, мушлі
3	Металеві гроші	Золоті та срібні монети
4	Паперові гроші	Банкноти
5	Кредитні гроші	Чеки, векселі
6	Безготівкові гроші	Банківські рахунки, картки
7	Цифрові гроші	Електронні платежі, криптовалюти

Список використаних джерел:

1. Гальчинський А. С. Теорія грошей. — Київ: Основи, 2001. — 412 с.
2. Савлук М. І. Гроші та кредит. — Київ: КНЕУ, 2018. — 589 с.
3. Мочерний С. В. Економічна теорія. — Львів: Світ, 2015. — 640 с.

Кішка І.О.

аспірант Херсонського державного університету

Керівник: д.е.н., проф. Мохненко А.С.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ФІНАНСОВИХ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ СТРАТЕГІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасна економіка функціонує в умовах постійної нестабільності, де стратегічна невизначеність стає не тимчасовим явищем, а базовою характеристикою ринкового середовища. Геополітичні ризики, цифрові трансформації, нестабільність фінансових ринків та швидкі технологічні зміни руйнують традиційні підходи до фінансового управління підприємством. Механізми фінансового менеджменту, сформовані в умовах відносної економічної передбачуваності, дедалі частіше виявляються неспроможними забезпечити ефективну адаптацію бізнесу до швидких змін [1, с. 235].

Класична модель фінансового управління базувалася на довгостроковому плануванні, бюджетному контролі та ретроспективному аналізі. Однак у середовищі стратегічної невизначеності стабільність перестає бути гарантованим станом економічної системи. Якщо ринок змінюється швидше, ніж оновлюються фінансові рішення, то традиційне планування втрачає ефективність. У таких умовах цифровізація фінансових механізмів стає не просто технологічним оновленням, а трансформацією самої логіки фінансового управління. Фактично відбувається перехід від моделі фінансового контролю до моделі фінансової адаптивності.

Сутність цієї трансформації полягає у переході до управління фінансами в режимі реального часу. Використання цифрових платформ, ERP-систем, прогнозової аналітики та AI-технологій дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни ринку, прогнозувати ризики та коригувати фінансові потоки відповідно до нових економічних умов [2, с. 61].

У результаті швидкість фінансової реакції починає визначати конкурентоспроможність підприємства.

Водночас цифровізація змінює роль інформації у фінансовому управлінні. Якщо раніше фінансові дані виконували переважно функцію звітності, то нині вони перетворюються на стратегічний ресурс. Підприємства, здатні швидко збирати та аналізувати великі масиви даних, отримують можливість ефективніше прогнозувати ринкові коливання та адаптувати фінансову поведінку до умов нестабільності.

Саме тому сучасне фінансове управління дедалі більше базується на концепції управління на основі даних.

У межах такої моделі використовуються:

- автоматизоване бюджетування;
- цифровий моніторинг витрат;
- прогнозна аналітика;
- AI-аналіз ризиків;
- моделювання фінансових сценаріїв;

– інтегровані цифрові системи управління.

Цифровізація також змінює організаційну структуру підприємства. Фінансовий менеджмент перестає бути ізольованою функцією та інтегрується в усі бізнес-процеси. У результаті фінанси перетворюються не лише на механізм контролю ресурсів, а на систему координації управлінських рішень [3, с. 59].

Особливо помітно це проявляється у цифрових бізнес-моделях, де ключову роль відіграють не матеріальні активи, а інформаційні потоки, дані та цифрові сервіси. У таких умовах змінюється навіть саме розуміння фінансової стійкості. Якщо раніше стійкість асоціювалася зі стабільністю, то в цифровій економіці стійкою стає система, здатна швидко адаптуватися до змін.

Проте цифровізація не усуває невизначеність, а лише змінює способи взаємодії з нею. Більше того, цифрові технології створюють нові ризики. Алгоритмізація фінансових рішень формує залежність підприємства від цифрових моделей прогнозування.

Проблема полягає в тому, що алгоритми працюють на основі попередніх даних, тоді як стратегічна невизначеність часто характеризується подіями, які не мають історичних аналогів.

У результаті система може демонструвати високу швидкість помилкового прогнозування.

Додатковими ризиками стають кіберзагрози, залежність від цифрової інфраструктури та нерівність між підприємствами з різним рівнем цифрової інтеграції. Компанії, які мають доступ до сучасних аналітичних систем і цифрових платформ, отримують значні конкурентні переваги, тоді як бізнес із низьким рівнем цифровізації поступово втрачає здатність ефективно реагувати на ринкові зміни.

Отже, цифровізація фінансових механізмів управління підприємством є не лише процесом автоматизації фінансових операцій, а трансформацією самої моделі фінансового менеджменту. В умовах стратегічної невизначеності конкурентоспроможність підприємства дедалі більше визначатиметься не обсягом фінансових ресурсів, а здатністю системи управління швидко адаптуватися до цифрових, економічних та технологічних змін.

Список використаних джерел:

1. Mokhnenko A., Prystemskyi O., Sakun A., Kostornoi S., Antonov R. Innovations Of The European Digital Space In The Banking Payment Services Market. *Studies in Business and Economics*, 2025. №20. P. 228-246.
2. Мохненко А., Кішка І. Шляхи підвищення конкурентоспроможності ІТ-підприємств. *Сталий розвиток економіки*, 2026 № 1(58), 59-64.
3. Мохненко А., Остроус Г. Механізм управління персоналом підприємства у контексті розвитку зеленої економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки"*, 2025. № 57. С. 55-63.

Клочков О.С.

аспірант Українського державного університету науки і технологій

Керівник: д.е.н., проф. Мушнікова С.А.

ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПЕРЕВАГ ТА НЕДОЛІК ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПРОМИСЛОВОСТІ (ІНДУСТРІЇ 4.0–6.0)

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується переходом до концепції Індустрії 6.0, яка поєднує досягнення цифрових технологій, штучного інтелекту, робототехніки, біотехнологій, квантових обчислень та принципів сталого розвитку. На відміну від Індустрії 4.0, орієнтованої переважно на автоматизацію та цифровізацію виробничих процесів, Індустрія 6.0 акцентує увагу на гармонійній взаємодії людини, технологій і навколишнього середовища. За таких умов інноваційно-інвестиційний розвиток підприємств стає ключовою передумовою забезпечення їх конкурентоспроможності, економічної стійкості та довгострокового зростання.

Інноваційно-інвестиційний розвиток підприємств передбачає впровадження новітніх технологій, модернізацію виробничих потужностей, розробку інноваційних продуктів і послуг, а також залучення фінансових ресурсів для реалізації відповідних проєктів. В умовах Індустрії 6.0 підприємства отримують можливість використовувати штучний інтелект для прогнозування попиту, оптимізації бізнес-процесів і прийняття управлінських рішень, що сприяє підвищенню продуктивності праці та ефективності використання ресурсів (див табл.1).

Таблиця 1 – Переваги та недоліки інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств в умовах Індустрій 4.0–6.0

Концепція індустрії	Основні характеристики	Переваги інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств	Недоліки та ризики
Індустрія 4.0	Цифровізація виробництва, Інтернет речей (IoT), великі дані (Big Data), кіберфізичні системи, автоматизація	• Зростання продуктивності праці; • Скорочення виробничих витрат; • Автоматизація рутинних операцій; • Підвищення якості продукції; • Оптимізація логістичних процесів; • Покращення контролю виробництва в реальному часі	• Значні інвестиційні витрати на цифровізацію; • Високий ризик кіберзагроз; • Скорочення низькокваліфікованих робочих місць; • Залежність від цифрової інфраструктури; • Проблеми інтеграції нових і старих технологій

Індустрія 5.0	Людиноцентричність, співпраця людини та роботів, стійкість виробництва, ESG-підходи, персоналізація продукції	• Зростання інноваційного потенціалу персоналу; • Підвищення гнучкості виробництва; • Розвиток персоналізованих товарів і послуг; • Посилення соціальної відповідальності бізнесу; • Покращення корпоративної репутації; • Вищий рівень екологічної ефективності	• Необхідність постійного навчання персоналу; • Зростання витрат на розвиток людського капіталу; • Складність управління людино-машинною взаємодією; • Повільніша окупність окремих інноваційних проєктів; • Високі вимоги до корпоративної культури
Індустрія 6.0	Симбіоз людини, штучного інтелекту та екосистем; квантові технології; автономні системи; біоцифрова інтеграція; циркулярна економіка	• Максимізація ефективності управлінських рішень завдяки ІІІ; • Формування інтелектуальних бізнес-екосистем; • Підвищення інвестиційної привабливості підприємств; • Прискорення інноваційного циклу; • Мінімізація ресурсних витрат; • Досягнення високого рівня сталого розвитку та екологічної безпеки; • Створення нових бізнес-моделей	• Надзвичайно високі потреби в інвестиціях; • Невизначеність нормативно-правового регулювання; • Дефіцит висококваліфікованих фахівців; • Етичні ризики використання штучного інтелекту; • Зростання технологічної залежності підприємств; • Ризики втрати контролю над автономними системами; • Швидке моральне старіння технологій

Узагальнено автором на підставі [2 - 4]

Серед основних переваг інноваційно-інвестиційного розвитку в умовах Індустрії 6.0 варто виділити підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств. Завдяки впровадженню цифрових технологій та інтелектуальних виробничих систем скорочуються виробничі витрати, покращується якість продукції та зростає швидкість реагування на зміни ринкового середовища. Важливою перевагою є також можливість створення персоналізованих товарів і послуг відповідно до індивідуальних потреб споживачів.

Іншим позитивним аспектом виступає зростання інвестиційної привабливості підприємств. Інвестори все частіше орієнтуються на компанії, які демонструють високий рівень технологічного розвитку, цифрової трансформації та відповідальності у сфері екологічного, соціального та корпоративного

управління (ESG). Впровадження інновацій сприяє формуванню позитивної ділової репутації та розширює доступ до міжнародних фінансових ресурсів.

Суттєвою перевагою є також підвищення рівня екологічної безпеки виробництва. Технології Індустрії 6.0 забезпечують більш раціональне використання енергетичних та матеріальних ресурсів, зменшення обсягів відходів, скорочення викидів парникових газів та підтримку принципів циркулярної економіки. Це дозволяє підприємствам не лише виконувати екологічні стандарти, а й отримувати додаткові економічні вигоди від ресурсозбереження.

Разом із перевагами інноваційно-інвестиційний розвиток підприємств в умовах Індустрії 6.0 супроводжується низкою ризиків і недоліків. Одним із головних стримуючих факторів є значна потреба у фінансових ресурсах. Впровадження сучасних технологій, модернізація обладнання, створення цифрової інфраструктури та навчання персоналу потребують значних інвестицій, які не всі підприємства можуть забезпечити самостійно.

Серйозною проблемою залишається дефіцит висококваліфікованих кадрів. Індустрія 6.0 потребує фахівців із цифрових технологій, аналізу великих даних, штучного інтелекту, кібербезпеки та управління інноваційними проєктами. Недостатній рівень цифрових компетентностей працівників може суттєво уповільнювати процеси трансформації підприємств та знижувати ефективність інвестицій. Ще одним недоліком є зростання кіберризиків. Широке використання цифрових платформ, мережевих систем та інтернету речей збільшує вразливість підприємств до кібератак, витоку конфіденційної інформації та порушення безперервності виробничих процесів. У зв'язку з цим підприємства змушені додатково інвестувати в системи кіберзахисту та управління інформаційною безпекою.

Серед ризиків також варто відзначити високий рівень невизначеності інноваційних проєктів. Не всі технологічні рішення забезпечують очікуваний економічний ефект, а швидкі темпи технологічних змін можуть призводити до морального старіння обладнання та програмного забезпечення ще до завершення їх окупності. Це підвищує інвестиційні ризики та потребує більш ретельного стратегічного планування.

Таким чином, інноваційно-інвестиційний розвиток підприємств в умовах Індустрії 6.0 є необхідною умовою забезпечення їх конкурентоспроможності, стійкості та довгострокового економічного зростання. Основними перевагами такого розвитку виступають підвищення ефективності діяльності, зростання інвестиційної привабливості, покращення екологічних показників та розширення інноваційного потенціалу.

Список використаних джерел:

1. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком підприємства: монографія. – Суми: Університетська книга, 2021. – 324 с.

2. Van Erp T., Lases-Herrera F., Verdonk M. *Industry 5.0: A New Strategy Framework for Sustainability, Resilience and Human-Centricity*. Journal of Cleaner Production. 2024. Vol. 475. DOI: 10.1016/j.jclepro.2024.143566.

3. Brodny J., Tutak M. *Assessing Human-Centric, Resilient, Sustainable and Smart Manufacturing in Industry 5.0*. Sustainable Futures. 2025. Vol. 8. DOI: 10.1016/j.sftr.2025.100324.

4. Vyhmeister E., Castane G. *When Industry Meets Trustworthy AI: A Systematic Review of AI for Industry 5.0*. arXiv:2403.03061, 2024.

Ковбель Д.Є.

здобувачка Національного університету «Одеська політехніка»

Керівник: д.е.н., проф. Волохова І.С.

ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА СПОСОБИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Фінансова безпека підприємства є однією з ключових складових його загальної економічної безпеки, оскільки саме стабільний фінансовий стан визначає здатність суб'єкта господарювання протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам, забезпечувати безперервність операційної діяльності та реалізовувати стратегічні цілі розвитку. В умовах повномасштабного збройного конфлікту проблематика фінансової безпеки набула принципово нового виміру – підприємства зіштовхнулися одночасно з руйнуванням виробничої інфраструктури, розривом логістичних ланцюгів, різким зростанням вартості кредитних ресурсів та нестабільністю валютного курсу.

Фінансова безпека підприємства являє собою такий стан фінансових ресурсів і фінансових відносин, за якого забезпечується ефективне використання капіталу, своєчасне виконання зобов'язань, а також здатність нейтралізувати потенційні загрози, що можуть призвести до фінансових втрат або банкрутства. Дана категорія охоплює кілька ключових компонентів: платоспроможність, ліквідність, фінансову стійкість, ефективність управління заборгованістю, а також рівень захищеності від зовнішніх шоків.

Сучасні виклики для фінансової безпеки підприємств зумовлені комплексом факторів як макроекономічного, так і мікроекономічного характеру. На макрорівні ключовими дестабілізуючими чинниками виступають: фіскальний тиск, інфляційні процеси, нестабільність банківської системи та обмеженість доступу до зовнішнього фінансування. Зокрема, в умовах воєнного стану рівень облікової ставки НБУ у 2022 році було підвищено до 25%, що суттєво здорожчало залучення кредитних ресурсів для підприємств реального сектору економіки [3]. Малі та середні підприємства, які традиційно мають обмежені власні фінансові ресурси, опинилися у надзвичайно складній ситуації через фактичне припинення доступного банківського кредитування на початку повномасштабного вторгнення.

На мікрорівні загрози фінансовій безпеці пов'язані з неефективним управлінням грошовими потоками, зростанням рівня простроченої дебіторської заборгованості, нераціональною структурою капіталу та відсутністю системного підходу до ризик-менеджменту. Економічна безпека підприємства в кризових умовах визначається передусім здатністю менеджменту оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та розробляти превентивні заходи щодо нейтралізації виявлених загроз [3].

Таким чином, фінансова безпека підприємства в сучасних умовах є динамічною, багаторівневою категорією, що вимагає системного підходу до управління. Ефективне її забезпечення можливе лише за умови поєднання стратегічного фінансового планування, дієвого ризик-менеджменту, підтримання оптимальної структури капіталу та адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища. Перераховані заходи у сукупності формують надійний фундамент для стабільного функціонування підприємства навіть в умовах системних криз і воєнних потрясінь. Ключовою передумовою ефективного забезпечення фінансової безпеки є стратегічне фінансове планування, яке передбачає не лише визначення поточних фінансових потреб, але й прогнозування можливих сценаріїв розвитку подій із урахуванням як сприятливих, так і критичних варіантів. Підприємства, що систематично формують фінансові стратегії на середньо- та довгостроковий горизонт, демонструють значно вищий рівень стійкості до зовнішніх шоків, оскільки здатні завчасно перерозподіляти ресурси й коригувати операційну модель відповідно до змін кон'юнктури.

Дієвий ризик-менеджмент виступає другим за значимістю чинником забезпечення фінансової безпеки. Він охоплює ідентифікацію, оцінку, моніторинг і нейтралізацію фінансових ризиків, зокрема кредитного, валютного, відсоткового та операційного. В умовах воєнного стану до стандартного переліку загроз додалися ризики фізичного знищення активів, примусового переміщення персоналу, розриву контрактних відносин із постачальниками та замовниками. Формування комплексних карт ризиків, впровадження систем раннього попередження та страхування критичних активів стали не бажаними, а обов'язковими елементами корпоративного управління для підприємств, що прагнуть зберегти операційну безперервність.

Підсумовуючи, слід наголосити, що фінансова безпека підприємства не є статичним станом – вона потребує безперервного відтворення через узгоджену взаємодію інструментів планування, контролю, ризик-менеджменту та управління структурою капіталу. Перераховані заходи у сукупності формують надійний фундамент для стабільного функціонування підприємства навіть в умовах системних криз і воєнних потрясінь, а їх послідовне впровадження є запорукою збереження конкурентоспроможності та фінансової незалежності суб'єктів господарювання в постконфліктний період відновлення.

Список використаних джерел:

1. Варналій З. С., Бондаренко С. М. Фінансова безпека підприємств України в умовах війни та повоєнного відновлення. *Економічний вісник університету*. 2023. № 56. С. 106–113.
2. Гриценко Л., Павленко Л., Кожушко І., Ерісен О. Комплексна оцінка кредитного ризику українських банків. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*. 2025. № 2(56). С. 20–33.
3. Жежерун Ю. В., Місценко Р. В., Колесник В. О. Сучасний стан банківського кредитування суб'єктів малого підприємництва сфери оборони в Україні. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 3. С. 225

Коломієць Г. О.

Студентка Харківського національного університету ім. Семена Кузнеця

Керівник: к.е.н., доц. Остапенко В. М.

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ В ДІЯЛЬНОСТІ ХАРКІВСЬКОЇ МИТНИЦІ

У сучасних умовах забезпечення фінансової стійкості є ключовою передумовою ефективного функціонування державних інституцій, зокрема митних органів, які виконують функції адміністрування митних платежів, контролю зовнішньоекономічної діяльності та забезпечення економічної безпеки держави [2]. Харківська митниця як територіальний орган Державної митної служби наразі функціонує в умовах підвищеної невизначеності, що зумовлює наявність фінансових ризиків різного характеру [1].

Фінансова стійкість митного органу визначається його здатністю забезпечувати стабільне ресурсне функціонування, виконувати покладені завдання та адаптуватися до змін зовнішнього середовища [4]. Водночас вона значною мірою залежить не лише від обсягів бюджетного фінансування, а й від організації внутрішніх процесів, ефективності управлінських рішень та здатності оперативно реагувати на ризики [5].

Управління ризиками фінансової стійкості доцільно розглядати через аналіз можливих умов функціонування митного органу. З огляду на це можна виокремити два основні сценарії: сценарій відносно стабільного функціонування та сценарій кризового навантаження. Такий підхід дозволяє оцінити не лише загальні ризики, а й особливості їх прояву залежно від змін зовнішнього середовища та рівня фінансової стабільності.

У межах сценарію відносно стабільного функціонування одним із ключових ризиків є неефективний розподіл ресурсів. На практиці це проявляється у фінансуванні другорядних потреб при недостатньому забезпеченні критичних напрямів, таких як ІТ-інфраструктура, технічне забезпечення та кадрова підтримка. Для мінімізації такого ризику доцільно

здійснювати регулярний внутрішній фінансовий аудит, перегляд структури витрат та використовувати показники ефективності (час оформлення, кількість оброблених декларацій, рівень технічних збоїв) [4].

Другим вагомим ризиком є технічне та інформаційне відставання. Оскільки діяльність митниці безпосередньо залежить від цифрових систем, навіть короткострокові технічні збої можуть спричиняти затримки митного оформлення та додаткові витрати. Практичними заходами нейтралізації є поетапне оновлення програмного забезпечення, резервування інформаційних систем та підвищення рівня кібербезпеки. Такі заходи відповідають напрямам цифровізації, визначеним Національною стратегією доходів до 2030 року [3].

Окрему групу становлять кадрові ризики, пов'язані з плинністю кадрів та недостатнім рівнем професійної підготовки. Це може призводити до помилок у фінансовому плануванні та неефективного використання ресурсів. Для мінімізації таких ризиків доцільно впроваджувати внутрішні програми навчання, систему наставництва та механізми персональної відповідальності [4].

У межах сценарію кризового навантаження ризики мають більш гострий характер. Зокрема, скорочення обсягів зовнішньоекономічної діяльності, зміна логістичних маршрутів або затримки бюджетного фінансування можуть суттєво ускладнювати діяльність митного органу [5]. У таких умовах найбільш критичним є ризик неритмічності фінансування, що потребує адаптивного перерозподілу ресурсів, концентрації витрат на пріоритетних напрямках та використання сценарного планування.

Додатковим викликом є ризик різкого зростання операційних витрат, пов'язаних із технічним забезпеченням, безпекою або підтриманням безперервності діяльності. Практичними заходами реагування є постійний контроль витрат, оперативне коригування фінансових пріоритетів та впровадження резервних механізмів функціонування.

Окрему увагу слід приділити ризику порушення безперервності діяльності через технічні або організаційні збої. Для його мінімізації доцільно впроваджувати плани безперервності діяльності, дублювання критичних функцій та механізми швидкої внутрішньої комунікації [4].

Отже, ефективне управління ризиками фінансової стійкості Харківської митниці має ґрунтуватися на превентивному підході, що поєднує аналіз ризиків із практичними управлінськими рішеннями. Ключовими принципами залишаються адаптивність, ресурсна ефективність, системність та безперервний контроль, що дозволяє забезпечити стабільність функціонування митного органу навіть в умовах підвищеної невизначеності.

Список використаних джерел:

1. Державна митна служба України. URL: <https://customs.gov.ua>.
2. Митний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text>.

3. Національна стратегія доходів до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.12.2023 № 1218-р. URL: https://mof.gov.ua/uk/national_income_strategy-716.

4. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо функціонування внутрішнього контролю у розпорядників бюджетних коштів, на підприємствах, в установах та організаціях, що належать до сфери їх управління: Наказ Міністерства фінансів України від 20.08.2025 № 420. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0420201-25#Text>.

5. Про схвалення Бюджетної декларації на 2025-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 28 червня 2024 р. № 751. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/1_%20Постанова_КМУ_БД_25-27.pdf.

Колосюк О.В.

студентка Бердянського державного педагогічного університету

Керівник: к.е.н., доц. Костенко Г.П.

КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ КРЕДИТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКІВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ

У сучасних умовах розвитку економіки кредитний менеджмент набуває ключового значення як інструмент забезпечення ефективної діяльності банківських установ. Посилення нестабільності фінансових ринків, зростання кредитних ризиків та вплив воєнного стану в Україні зумовлюють необхідність удосконалення підходів до управління кредитною діяльністю. Особливої актуальності набуває формування концептуальних засад кредитного менеджменту, які дозволяють забезпечити баланс між дохідністю кредитних операцій і рівнем ризику.

Проблематика кредитного менеджменту широко висвітлюється у наукових працях вітчизняних учених. Зокрема, М. Дубина та О. Лобко розглядають кредитний менеджмент як системну категорію, що охоплює процеси організації, регулювання та контролю кредитної діяльності банку [1]. В. Коваленко визначає його як важливий компонент банківського менеджменту, що забезпечує взаємодію між суб'єктами кредитних відносин та сприяє розвитку ринкової економіки [2]. Попри значну кількість досліджень, питання формування ефективних концептуальних підходів до кредитного менеджменту в умовах кризових явищ та воєнного стану потребує подальшого наукового обґрунтування.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності кредитного менеджменту та обґрунтування його концептуальних засад в умовах сучасних економічних викликів.

Кредитний менеджмент доцільно розглядати як комплексну систему управління кредитною діяльністю банку, що включає взаємопов'язані функції планування, організації, мотивації та контролю, спрямовані на забезпечення ефективності, прибутковості та надійності кредитних операцій. Його ключовою

метою є досягнення оптимального співвідношення між рівнем дохідності кредитних вкладень і допустимим рівнем кредитного ризику, що, у свою чергу, визначає фінансову стійкість банківської установи.

Концептуальні засади кредитного менеджменту формують основу для побудови ефективної системи управління кредитними процесами та визначають загальні принципи, методи й інструменти реалізації кредитної політики банку. Вони забезпечують узгодженість управлінських рішень, сприяють підвищенню прозорості кредитних операцій і дозволяють адаптувати діяльність банку до змін зовнішнього середовища.

До ключових принципів кредитного менеджменту належать:

принцип платоспроможності позичальника, що передбачає оцінку фінансового стану, кредитної історії та здатності виконувати зобов'язання;

принцип забезпеченості кредиту, який полягає у використанні застави, гарантій і поручительств для мінімізації ризиків;

принцип диверсифікації кредитного портфеля, спрямований на зниження концентрації ризиків шляхом розподілу ресурсів;

принцип строковості та повернення, що забезпечує фінансову дисципліну та стабільність грошових потоків банку.

Важливою складовою кредитного менеджменту є система оцінки та управління кредитним ризиком, що включає ідентифікацію, аналіз, оцінювання та моніторинг ризиків. Оцінка кредитного ризику здійснюється на основі фінансової звітності позичальника, його ділової репутації, ринкових умов і макроекономічних факторів. Значну роль відіграє посткредитний моніторинг, який дозволяє своєчасно виявляти погіршення фінансового стану позичальника.

Сучасний етап розвитку банківської системи характеризується активним впровадженням цифрових технологій у сферу кредитного менеджменту. Зокрема, широкого застосування набувають автоматизовані системи прийняття кредитних рішень, скорингові моделі, технології аналізу великих даних (Big Data) та штучного інтелекту. Використання таких інструментів дозволяє підвищити точність оцінки кредитоспроможності позичальників, скоротити час обробки заявок і зменшити операційні витрати банків. Важливим елементом є кредитна політика банку, яка визначає напрями кредитування, критерії відбору позичальників, рівень ризику та механізми контролю. Її гнучкість забезпечує адаптацію до змін економічного середовища.

В умовах воєнного стану кредитний менеджмент функціонує під впливом підвищених ризиків і невизначеності. Зниження платоспроможності позичальників, порушення економічних зв'язків і валютна нестабільність ускладнюють прийняття рішень, що змушує банки посилювати вимоги та застосовувати більш консервативні підходи.

Отже, кредитний менеджмент є важливим елементом системи банківського управління, що забезпечує ефективну організацію кредитної діяльності та мінімізацію ризиків. Його концептуальні засади базуються на поєднанні класичних принципів кредитування та сучасних інструментів управління ризиками.

Список використаних джерел:

1. Дубина М., Лобко О. Теоретичні положення обґрунтування сутності категорії «кредитний менеджмент банку». Науковий вісник Полісся. 2022. №1(24). С. 108-123. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-1\(24\)-108-123](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-1(24)-108-123).
2. Коваленко В. В., Дудко Д. І. Місце кредитного менеджменту в організації ефективної кредитної діяльності банків. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2024. № 10(323). С. 62-69. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-10-323-62-69>

Кондратюк І.С.

студентка Київського національного економічного університету

ім. Вадима Гетьмана

Керівник: д.е.н., проф. Фролова Т.О.

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ (НА ПРИКЛАДІ «NOVA POST»)

В умовах глобалізації та збройного конфлікту управління фінансовими ресурсами міжнародних корпорацій набуває особливого значення. Українські компанії, що виходять на зовнішні ринки, стикаються з необхідністю формувати стійку фінансову модель, здатну забезпечувати безперервну операційну діяльність попри геополітичну нестабільність. Група компаній NOVA («Нова Пошта») є показовим прикладом такої трансформації: з монобізнесу у сфері внутрішньої логістики вона еволюціонувала до диверсифікованої міжнародної корпорації з представництвами в ЄС та розгалуженою фінансовою структурою. Метою дослідження є аналіз механізмів управління фінансовими ресурсами групи NOVA як міжнародної корпорації та виявлення ключових тенденцій у забезпеченні її фінансової стійкості в умовах невизначеності.

Група NOVA включає кілька самостійних бізнес-одиниць: Nova Post Europe (міжнародна логістика), NovaPay (фінансові технології), Nova Digital (ІТ-рішення) та Supernova Airlines (авіаперевезення). Така диверсифікація забезпечує розподіл фінансових ризиків між напрямками діяльності та дозволяє генерувати грошові потоки з різних сегментів ринку. З точки зору управління фінансовими ресурсами, подібна структура ускладнює консолідацію звітності, однак водночас знижує вразливість до галузевих шоків [1].

Аналіз фінансових результатів свідчить про стійке зростання доходів попри несприятливе макросередовище. У 2024 році консолідований дохід компанії становив 44,77 млрд грн, що на 22 % перевищує показник попереднього року, тоді як чистий прибуток скоротився на 36,9 % — до 2,5 млрд грн. У 2025 році дохід зріс ще на 21 % — до понад 54 млрд грн, а прибуток склав 2,6 млрд грн [2]. Зниження рентабельності пояснюється суттєвим нарощуванням капітальних інвестицій: у 2024 році їх обсяг сягнув 8,5 млрд грн — удвічі більше,

ніж у 2021 році, а у 2025 році капітальні вкладення в Україні перевищили 4 млрд грн [3].

Структура фінансування інвестиційної програми включає три основні джерела. По-перше, власний операційний грошовий потік, який є пріоритетним інструментом самофінансування. По-друге, кредитні ресурси міжнародних фінансових інституцій — зокрема, Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР), з яким компанія співпрацює з 2018 року. У 2024 році ЄБРР надав групі NOVA кредит на €70 млн, а у 2025–2026 роках — мультивалютний кредит до €50 млн з можливістю вибірки коштів у гривні та євро. Третє джерело — корпоративні облігації: зокрема, облігації серій E та F номіналом 1 млрд грн кожна, що обертаються на внутрішньому ринку [4].

Залучення коштів ЄБРР є стратегічно важливим не лише з точки зору вартості фінансування, але й репутаційно: присутність авторитетного міжнародного кредитора забезпечує компанії кращі переговорні позиції з комерційними банками. Кредит 2025–2026 років передбачає гарантію першого збитку у розмірі 15 %, яку надає Європейський Союз у рамках Ukraine Investment Framework, що додатково знижує ризики для обох сторін угоди [4].

На міжнародному напрямі Nova Post Europe у 2024 році доставила 1,3 млн посилок в країнах ЄС. На 2025 рік компанія запланувала збільшення інвестицій до €10 млн та відкриття ще 135 відділень. Міжнародна діяльність генерує валютні надходження в євро, що частково компенсує девальваційні ризики для гривневої звітності. Водночас управління мультивалютними потоками потребує розвинених інструментів хеджування та чіткої трансфертної цінової політики між підрозділами в різних юрисдикціях [1; 2].

Значущим аспектом фінансової моделі є податкова відповідальність: у 2025 році група NOVA перерахувала до бюджету України 16,2 млрд грн податків та зборів — на 33 % більше, ніж у 2024 році [3]. Цей показник відображає не лише масштаб бізнесу, а й послідовну стратегію прозорості та соціальної відповідальності, що зміцнює репутацію компанії у взаємодії з регуляторами та міжнародними партнерами.

Таким чином, управління фінансовими ресурсами групи NOVA базується на трьох принципах: диверсифікації джерел фінансування (власний капітал, облігації, кредити МФО); мінімізації валютних ризиків через паралельне залучення коштів у гривні та євро; а також нарощуванні капітальних інвестицій як стратегічного пріоритету попри короткострокове зниження прибутковості.

Список використаних джерел:

1. Гладченко Л. П., Журба І. Є. Трансформація ринкового потенціалу «Нової пошти»: від монобізнесу до диверсифікованої групи. Бізнес Інформ. 2024. № 1. С. 241–248. URL: https://business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-1_0-pages-241_248.pdf (дата звернення: 20.04.2026).

2. Forbes Ukraine. Доходи «Нової пошти» зросли до 44,8 млрд грн у 2024 році, прибуток просів до 2,5 млрд. 2025. URL: <https://forbes.ua/news/dokhid-novoi->

poshti-u-2024-rotsi-zris-na-22-do-447-mlrd-grn-01052025-29401 (дата звернення: 02.05.2026).

3. Нова пошта. 522 млн посилок, 16,2 млрд грн податків та 4 млрд грн інвестицій — підсумки роботи групи NOVA у 2025 році в Україні. 2026. URL: <https://novaposhta.ua/news/nova-pidsumky-2025-ukrayina/> (дата звернення: 01.05.2026).

4. Інтерфакс-Україна. ЄБРР виділив «Новій пошті» кредит до €50 млн. 2025. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1087050.html> (дата звернення: 02.05.2026).

Коробова Є.В.

Студентка Національного університету «Одеська політехніка»

Керівник: к.е.н., доц. Журавель О.В.

ФІСКАЛЬНА КОНСОЛІДАЦІЯ УКРАЇНИ НА ШЛЯХУ ДО ЧЛЕНСТВА В ЄС

Фіскальна консолідація України на шляху до членства в ЄС є одним із ключових напрямів макроекономічної політики держави, адже без її реалізації неможливо забезпечити стабільність бюджету, знизити боргові ризики та поступово гармонізувати фінансову систему з європейськими вимогами. Сьогодні, фіскальна політика формується в умовах повномасштабної війни, різкого зростання оборонних витрат, руйнування виробничої бази та залежності від міжнародної фінансової підтримки. За таких обставин політика консолідації набуває специфічних рис, поєднуючи жорсткий контроль за бюджетними ресурсами, структурну зміну державних фінансів і необхідність забезпечення потреб сектору безпеки та виконання соціальних зобов'язань.

Повномасштабна війна ускладнила фіскальну консолідацію України в процесі євроінтеграції через зростання оборонних витрат, скорочення економічної активності та руйнування інфраструктури. Україна увійшла в період повномасштабної агресії вже зі значним державним боргом і високим бюджетним навантаженням.

Голинський Ю. вказує, що після 2022 року фінансові дисбаланси різко посилюються. Касові витрати державного бюджету у 2022-2023 роках сягали 2,7-4,0 трлн грн, а дефіцит вимірювався сотнями мільярдів гривень. Основним пріоритетом стало фінансування сектору безпеки й оборони, частка якого у зведеному бюджеті зросла з 6,9% у 2021 році до понад 45-50% у 2024-2025 роках. Значні ресурси спрямовувалися на забезпечення військовослужбовців, соціальні виплати та відновлення критичної інфраструктури, тоді як витрати на обслуговування державного боргу у 2024 році перевищили 300 млрд грн [1, с. 232-233].

За таких умов фіскальна консолідація України не може зводитися до скорочення видатків, оскільки більша їх частина є захищеною та пов'язана з обороною, соціальними гарантіями й обслуговуванням боргу. Основний акцент

робиться на підвищенні дієвості використання бюджетних ресурсів і вдосконаленні управління публічними фінансами. Міжнародна підтримка ЄС, МВФ і Світового банку допомагає забезпечувати стабільність бюджету та фінансувати пріоритетні видатки [1, с. 233]. Проте інтеграція до ЄС потребує середньострокового планування та більшої прозорості бюджетної політики.

Фіскальна консолідація України на шляху до членства в ЄС передбачає трансформацію бюджетного процесу відповідно до європейських підходів управління публічними фінансами, що охоплює зміну логіки планування, розподілу та контролю ресурсів. Запровадження середньострокового бюджетного планування підвищує передбачуваність фінансової політики та зменшує фрагментарність видатків. Посилюється контроль ефективності через внутрішній аудит, моніторинг і оцінювання програм. Цифровізація фінансової системи охоплює автоматизацію податкового адміністрування та електронні інструменти контролю, що забезпечує прозорість, скорочення витрат і зниження корупційних ризиків відповідно до вимог *acquis* ЄС.

Котіна Г., Степура М. та Котін І. зазначають, що в європейському вимірі фіскальна консолідація набуває наднаціонального характеру через спільні інструменти реагування на кризи, що поєднують солідарність та умовність. До них належать SURE (100 млрд євро) та NextGenerationEU (750 млрд євро), які ґрунтуються на спільному залученні боргових ресурсів для підтримки держав-членів у кризові періоди [2]. Перелічені механізми формують систему підтримки, посилюючи фінансову стабільність, однак інституційні обмеження в ЄС ускладнюють створення єдиного фіскального простору та швидке реагування на геополітичні виклики в умовах війни в Україні.

Актуальність проблеми державного боргу в контексті фіскальної консолідації України на шляху до членства в ЄС зумовлена тим, що в умовах воєнної економіки держава змушена покривати значний дефіцит бюджету за рахунок внутрішніх і зовнішніх запозичень. Як підкреслює Радіонов Ю., динаміка виконання Державного бюджету України за 2011-2024 рр. вказує на хронічний характер дефіциту, який після початку повномасштабної війни набув критичних масштабів. У 2020 р. він становив понад 217 млрд грн (5,18 % ВВП), у 2021 р. - близько 197,9 млрд грн (3,63 % ВВП), у 2022 р. зріс до майже 914,7 млрд грн, у 2023 р. перевищив 1,33 трлн грн, а у 2024 р. досяг 1,35 трлн грн, що засвідчує посилення фіскального дисбалансу та зростання залежності державних фінансів від боргових ресурсів, що ускладнює наближення до бюджетних стандартів ЄС і вимог Маастрихтських критеріїв [4, с. 40-42].

Фіскальна консолідація в Україні також пов'язана з реформуванням податкової системи в умовах війни та євроінтеграційного курсу. Реформи орієнтовані на наближення до стандартів ЄС через вдосконалення адміністрування ПДВ, митних процедур і посилення контролю за ухиленням від оподаткування та фінансовими порушеннями. Україна використовує європейські механізми антикризової підтримки, зокрема SURE, NGEU, RRF та програму MFA+, в межах якої отримала 18 млрд євро пільгового фінансування [2].

В межах окреслених змін вагомим є розширення податкової бази без надмірного навантаження в умовах війни, коли економічна активність бізнесу

знижується. Держава має забезпечувати стабільні бюджетні надходження для фінансування оборони, соціальних витрат і відновлення інфраструктури, що потребує балансу між фіскальною консолідацією та підтримкою економіки. Посилюється корисність податкового адміністрування через цифровізацію, контроль і протидію тіньовій економіці відповідно до європейських стандартів.

В умовах воєнного стану та євроінтеграції фіскальна консолідація в Україні передбачає не скорочення видатків, а їх оптимізацію, що зумовлено високою часткою «захищених» витрат на оборону, соціальні гарантії та боргові зобов'язання. За оцінками МВФ, у країнах, що розвиваються, «розрив ефективності» публічних фінансів може сягати близько третини витрат, що засвідчує про значний потенціал підвищення їх результативності [1, с. 235]. Головним завданням стає підвищення дієвості бюджетних ресурсів через пріоритизацію видатків, аудит програм і впровадження результативного управління, узгодженого з європейськими стандартами.

Лізун В. В. констатує, що окремим напрямом фіскальної консолідації є підвищення прозорості та підзвітності державних фінансів. Європейська інтеграція потребує посилення антикорупційних механізмів, модернізації системи державних закупівель і забезпечення незалежного фінансового контролю. Рівень довіри до державних інститутів впливає на результативність фіскальної політики та можливості залучення міжнародної допомоги [3, с. 325-326]. Україна продовжує антикорупційні реформи, вдосконалює електронне декларування та впроваджує європейські стандарти фінансового моніторингу. Перелічені зміни є складовою євроінтеграційного процесу та однією з умов вступу до ЄС.

Подальші перспективи фіскальної консолідації України на шляху до ЄС пов'язані з поглибленням інституційних реформ і наближенням до європейських бюджетних стандартів. Пріоритетом залишається зміцнення бюджетної дисципліни через середньострокове планування, удосконалення фінансового прогнозування та оптимізацію державних витрат. Вагомими напрямами є посилення боргової стійкості, цифровізація податкового адміністрування та підвищення прозорості публічних фінансів.

Таким чином, фіскальна консолідація України на шляху до членства в ЄС є одним із процесів стабілізації державних фінансів і адаптації до європейських стандартів в умовах війни. Основний акцент робиться на підвищенні ефективності витрат, зміцненні боргової стійкості та прозорості управління публічними ресурсами.

Список використаних джерел:

1. Голинський Ю. Видатки державного бюджету України в контексті фіскальної консолідації: оцінка ефективності та обмежень. *Фінансовий простір*, 2026. № 1 (59). С. 228-241. DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.1\(59\).2026.228240241](https://doi.org/10.30970/fp.1(59).2026.228240241)
2. Котіна Г., Степура М., Котін І. Консолідація фіскальних зусиль та міжурядова координація в умовах криз та конфліктів сучасного світу. *Економіка та суспільство*, 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-91>

3. Лізун В. В. Інструменти моніторингу та оцінки виконання Україною вимог антикорупційної політики Європейського Союзу. *Аналітично-порівняльне правознавство*, 2026. Т. 3. № 2. С. 322-329. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2026.02.3>.

4. Радіонов Ю. Д. Управління державним боргом в умовах війни. *Фінанси України*, 2025. № 6. С. 33-58. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2025.06.033>

Коробова Є.В.

Студентка Національного університету «Одеська політехніка»

Керівник: к.е.н., доц. Васютинська Л.А.

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Управління фінансовими ресурсами підприємства в умовах економічної нестабільності, що супроводжується високою інфляцією, розривами логістичних ланцюгів та ескалацією фінансових ризиків, набуває стратегічного значення. Суб'єкти господарювання змушені трансформувати традиційні фінансові механізми, адаптуючи їх до зовнішнього середовища задля збереження платоспроможності та забезпечення фундаменту для подальшого розвитку. Як зазначає О. Антонюк зауважує, що саме фінансові ресурси є основою життєдіяльності підприємства, а ефективність їхньої мобілізації та використання визначає рівень конкурентоспроможності бізнесу в кризових умовах [1, с. 91-92].

Згідно з підходом І. Чуркіної та Є. Сергєєвої, бюджетування забезпечує координацію грошових потоків та раціональний розподіл ресурсів між внутрішніми підрозділами. В умовах інфляції та валютних коливань воно набуває антикризового значення [4, с. 175-177], що стимулює підприємства переходити до змінних моделей бюджетування. Така адаптивність дозволяє оперативно коригувати планові показники доходів і витрат залежно від зміни ринкової кон'юнктури.

Практичний зв'язок між плановими бюджетами та реальним станом підприємства реалізується через систему управління грошовими потоками. В умовах воєнного стану та економічної нестабільності, як підкреслюють В. Бабенко та Т. Назарова, зростає ризик розбалансування між надходженнями та видатками, що призводить до касових розривів [2]. Для запобігання цьому управлінню фінансовими ресурсами підприємства має базуватися на трьох етапах:

- сценарне бюджетування, що передбачає формування планів для різних рівнів доходу;
- стрес-тестування ліквідності через перевірку здатності підприємства виконувати зобов'язання при затримці надходжень;
- контроль за виконанням бюджетів у реальному часі для миттєвої зупинки некритичних витрат шляхом впровадження цифровізації.

Результати аналізу безпосередньо визначають вектор трансформації джерел фінансування підприємства. У кризовий період, що характеризується інфляційним тиском та обмеженим доступом до кредитних ресурсів. Коригування фінансової політики у бік збільшення частки власного капіталу стає безальтернативним заходом для підтримки його платоспроможності. Таким чином, оптимізація співвідношення між власним та позиковим капіталом забезпечує необхідний рівень фінансової стійкості, дозволяючи суб'єкту господарювання нівелювати вплив макроекономічних шоків.

Ефективна кредитна політика повинна ґрунтуватися на оцінці контрагентів, яка охоплює їх платоспроможність, кредитну історію, галузеву належність і ділову репутацію. На думку Познаховського В., вагомим є диференційований підхід до умов кредитування із застосуванням лімітів, регламентованих строків погашення та постійного моніторингу за рівнем ризику. В межах обліково-аналітичного підходу заборгованість поділяється на поточну і довгострокову, нормальну, сумнівну та безнадійну, що забезпечує своєчасне виявлення проблемних активів і формування резервів [3, с. 25-27].

Необхідною умовою підтримки ліквідності є стан обігових коштів, зокрема дебіторської заборгованості. Її зростання в умовах кризи не лише уповільнює оборотність капіталу, а й стає прямою загрозою для платоспроможності підприємства. Формування дебіторської заборгованості визначається внутрішніми й зовнішніми чинниками. До внутрішніх належать умови договорів, фінансова дисципліна клієнтів і якість кредитного менеджменту, до зовнішніх - інфляція, макроекономічна нестабільність і криза неплатежів. Їх вплив формує обсяг і ризиковість заборгованості, що зумовлює використання інструментів управління ризиками, наприклад, страхування, факторинг, інкасація та рейтингова оцінка контрагентів. Формування резервів сумнівних боргів зменшує вплив неплатежів на фінансовий результат, а цифрові інструменти контролю підвищують дієвість управління та фінансову стійкість підприємства.

Управління фінансовими ресурсами в умовах економічної нестабільності вимагає переходу від статичного планування до впровадження динамічних антикризових моделей.

Список використаних джерел:

1. Антонюк О. Управління фінансовими ресурсами вітчизняних підприємств в умовах нестабільності економіки. *Сталий розвиток економіки*, 2024. № 2 (49). С. 90-93. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-14>
2. Бабенко В., Назарова Т. Фінансові потоки підприємств в умовах економічної нестабільності: досвід України та шляхи адаптації. *Економіка та суспільство*, 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-86>
3. Познаховський В. Управління дебіторською заборгованістю підприємства в умовах економічної нестабільності: концептуальні та прикладні підходи. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка*. 2025. № 38 (66). С. 23-29.

4. Чуркіна І. Є., Сергєєва Є. О. Особливості бюджетування на підприємстві в умовах економічної нестабільності. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 2025. Т. 24. № 3 (61). С. 172-186. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.3\(61\).352255](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.3(61).352255)

Кравець І.О.

аспірант Херсонського державного університету

Керівник: д.е.н., проф. Мохненко А.С.

ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕГІОНАЛЬНОГО МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасний розвиток регіонального малого підприємництва відбувається в умовах високої економічної нестабільності, що супроводжується інфляційними коливаннями, зміною кон'юнктури ринку, порушенням логістичних зв'язків, дефіцитом фінансових ресурсів та зростанням ризиків господарської діяльності. За таких умов конкурентоспроможність малого бізнесу значною мірою залежить від ефективності фінансових механізмів управління, здатності підприємств адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати фінансову стійкість у довгостроковій перспективі.

Мале підприємництво виконує важливу функцію у структурі регіональної економіки, оскільки сприяє формуванню конкурентного середовища, розвитку локальних ринків, створенню робочих місць та активізації інвестиційної діяльності [1, с. 3]. Водночас саме малий бізнес найбільше залежить від коливань економічного середовища через обмеженість фінансових ресурсів, нижчий рівень резервного капіталу та високу чутливість до змін попиту. У результаті проблема формування ефективних фінансових механізмів забезпечення конкурентоспроможності малого підприємництва набуває особливої актуальності.

У сучасних умовах конкурентоспроможність малого бізнесу визначається не лише якістю продукції або послуг, а й здатністю підприємства ефективно управляти фінансовими потоками, забезпечувати ліквідність, оптимізувати витрати та швидко реагувати на економічні ризики [2, с. 61]. Саме тому фінансові механізми стають одним із ключових інструментів забезпечення стабільності та розвитку регіонального підприємництва.

До основних фінансових механізмів забезпечення конкурентоспроможності малого бізнесу належать:

- механізми бюджетування та фінансового планування;
- кредитно-інвестиційні інструменти;
- державні та регіональні програми фінансової підтримки;
- механізми страхування фінансових ризиків;
- цифрові фінансові інструменти.

Однією з головних проблем розвитку регіонального малого підприємництва залишається обмежений доступ до фінансових ресурсів. Високі кредитні ставки, жорсткі вимоги до забезпечення позик та недостатній рівень державної підтримки знижують можливості малого бізнесу щодо інвестиційного розвитку та модернізації діяльності [3, с. 310]. У результаті значна частина підприємств функціонує в умовах дефіциту обігового капіталу, що негативно впливає на їхню конкурентоспроможність.

Важливу роль у забезпеченні фінансової стійкості малого підприємництва відіграє цифровізація фінансових процесів. Використання цифрових платформ, систем електронних платежів, автоматизованого фінансового обліку та аналітичних інструментів дозволяє підприємствам підвищувати ефективність управління фінансовими ресурсами, скорочувати операційні витрати та покращувати якість фінансового планування. Крім того, цифрові технології сприяють підвищенню прозорості фінансової діяльності та розширюють доступ підприємств до фінансових послуг.

Водночас економічна невизначеність формує додаткові ризики для малого бізнесу. Коливання валютного курсу, нестабільність цін на ресурси, зміна податкового навантаження та зниження купівельної спроможності населення ускладнюють процес фінансового планування та знижують інвестиційну активність підприємств. За таких умов особливого значення набуває формування адаптивних фінансових механізмів, здатних забезпечити швидке реагування на зміни економічного середовища.

Ефективність фінансових механізмів значною мірою залежить від рівня взаємодії між державою, регіональними органами влади та підприємницьким сектором. Важливими напрямками підтримки малого підприємництва є розвиток програм пільгового кредитування, компенсація відсоткових ставок, стимулювання інвестиційної активності, податкова підтримка та створення сприятливого фінансового середовища для розвитку бізнесу.

У сучасних умовах фінансова стійкість малого підприємництва стає одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності регіональної економіки. Саме малий бізнес забезпечує гнучкість економічної системи, швидше адаптується до змін ринку та сприяє диверсифікації регіонального розвитку.

Отже, фінансові механізми забезпечення конкурентоспроможності регіонального малого підприємництва є важливим інструментом підтримки економічної стабільності та розвитку територій в умовах економічної невизначеності.

Список використаних джерел:

1. Мохненко А., Кішка І. Механізм підвищення конкурентоспроможності електронного підприємництва в контексті євроінтеграції. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2025. №22.
2. Мохненко А., Кішка І. Шляхи підвищення конкурентоспроможності ІТ-підприємств. Сталий розвиток економіки, 2026 № 1(58), 59-64.

3. Мохненко А.С. Стратегія соціально-економічного розвитку в умовах глобалізації Фінансово-облікова політика України в умовах європейської інтеграції: нові можливості та перспективи: монографія. Херсон, 2024. С. 300-316.

Кресік Д.А.

Аспірант кафедри статистики та економетрії

Державного торговельно-економічного університету

Керівник: д-р екон. наук, професор Пирожков С.І.

ВПЛИВ ГЛОБАЛЬНОЇ КРИЗИ НА ФІНАНСОВУ СИСТЕМУ УКРАЇНИ

Досліджено вплив глобальних і системних криз на фінансову систему України з акцентом на їх руйнівні та трансформаційні наслідки. Охарактеризовано ключові етапи дестабілізації фінансового сектору, зокрема наслідки Глобальної фінансової кризи 2008 року, системної банківської кризи 2014 року, пандемії COVID-19 та Повномасштабного вторгнення Росії в Україну. Визначено основні канали впливу кризових явищ, серед яких девальвація національної валюти, погіршення ліквідності банків, зростання частки проблемних кредитів, скорочення кредитування та зниження інвестиційної активності. Окрему увагу приділено ролі Національного банку України у стабілізації фінансової системи через застосування інструментів монетарної політики, валютних обмежень і механізмів рефінансування. Обґрунтовано значення міжнародної фінансової підтримки, зокрема співпраці з Міжнародним валютним фондом та Світовим банком.

Вплив глобальних криз на фінансову систему України має водночас руйнівний і трансформаційний характер, адже кожне масштабне світове або внутрішньо зумовлене потрясіння не лише дестабілізує ключові фінансові інститути, але й змінює саму архітектуру фінансового ринку. Українська економіка, будучи відкритою та залежною від зовнішніх потоків капіталу, особливо чутливо реагує на глобальні шоки, що проявляється у валютних коливаннях, кризах ліквідності банків та уповільненні економічного зростання [1; 4]. Зокрема, дослідження показують, що фінансова безпека підприємств реального та торговельного секторів також зазнає суттєвого тиску в умовах кризових явищ [5; 6].

Першим масштабним випробуванням стала Глобальна фінансова криза 2008 року, яка суттєво вплинула на фінансову систему України. Одним із ключових проявів стала різка девальвація гривні, спричинена макроекономічними дисбалансами та надмірною залежністю від зовнішнього фінансування. Паралельно виникла криза банківської ліквідності: масове вилучення депозитів населення підірвало стабільність банківської системи та довіру до неї [2]. Банки були змушені суттєво обмежити кредитування, що негативно вплинуло на розвиток реального сектору економіки. Фондовий ринок також зазнав значного падіння через відтік іноземного капіталу [1].

Криза 2014 року мала системний характер і була посилена політичними та безпековими чинниками. Вона супроводжувалася масовим виведенням неплатоспроможних банків з ринку та різким скороченням золотовалютних резервів. Девальвація гривні досягла критичних масштабів, що спричинило інфляційний сплеск і зниження рівня життя населення [4]. Водночас ця криза стала поштовхом до глибоких реформ у банківському секторі, спрямованих на підвищення його стійкості та прозорості. Варто зазначити, що оцінка фінансової безпеки підприємств у такі кризові періоди набуває особливого значення, оскільки дозволяє своєчасно виявляти загрози та мінімізувати ризики [6].

Пандемія COVID-19 у 2019–2021 роках спричинила новий тип кризових явищ, пов'язаних із обмеженням економічної активності та зростанням кредитних ризиків. У цей період спостерігалось погіршення якості кредитних портфелів банків, зростання частки проблемних кредитів та зниження прибутковості банківського сектору [3]. Банки активніше інвестували у державні цінні папери, що дозволяло мінімізувати ризики, але обмежувало кредитування економіки. Дослідження стійкості виробничих і торговельних компаній в умовах криз підтверджують, що збереження економічної безпеки є ключовим чинником виживання суб'єктів господарювання [5]. Водночас пандемія стала каталізатором цифровізації банківських послуг [3].

Найбільш масштабним викликом для фінансової системи України стало Повномасштабне вторгнення Росії в Україну, яке спричинило глибокий економічний шок. У відповідь Національний банк України застосував жорсткі монетарні заходи, зокрема підвищення облікової ставки та запровадження валютних обмежень. Водночас зросла частка непрацюючих кредитів, а банківська система зазнала значних операційних втрат [4].

У відповідь на кризові явища Національний банк України застосовував комплекс інструментів стабілізації, включаючи монетарну політику, валютні обмеження та рефінансування банків. Важливу роль відігравала також міжнародна фінансова підтримка, зокрема співпраця з Міжнародним валютним фондом та Світовим банком, що сприяло стабілізації фінансової системи [1].

Попри значні втрати, фінансова система України продемонструвала здатність до адаптації. Кожна криза ставала поштовхом до реформування, очищення банківської системи та підвищення її стійкості [4]. Систематичний моніторинг фінансової безпеки як на макро-, так і на мікрорівні є необхідною умовою ефективного антикризового управління [5; 6].

Список використаних джерел:

1. Колінець Л. Б. Наслідки глобальних кризових явищ для економіки України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 18, ч. 2. С. 54–57.
2. Кухтій Л. П. Глобальна фінансова криза та її вплив на діяльність банківської системи України. *Академічний огляд*. 2010. № 1 (32). С. 43–47.

3. Бортніков Г. П., Огородник В. В., Любіч О. О. Вплив світової пандемії COVID-19 на банківський сектор. *Наукові праці НДФІ*. 2021. № 1 (94). С. 65–82.

4. Слободянюк Н. О., Семенюк К. Г. Діагностика та оцінка впливу фінансово-економічних криз на розвиток банківської системи України. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С. 315–322.

5. Mazaraki A., Zubko T. Stability of production and trading companies considering their economic security. *Problems and Perspectives in Management*. 2022. Vol. 20. No. 1. P. 445–458. DOI: 10.21511/ppm.20(1).2022.36

6. Зубко Т., Корж М., Касьянова А., Вавдійчик І., Сидоренко К. Особливості системи оцінки фінансової безпеки українських підприємств. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. № 1 (54). С. 188–199. DOI: 10.55643/fcaptp.1.54.2024.4264

Кульбаба В.В.

студентка Національного університету «Одеська політехніка»

Керівник: к.е.н., доц. Журавель О.В.

ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ ТА ОФОРМЛЕННЯ СТРАХОВИХ УГОД УКРАЇНСЬКИМИ СТРАХОВИМИ КОМПАНІЯМИ

Оцінка ризиків та оформлення страхових договорів є одними з найважливіших елементів функціонування страхового ринку, оскільки вони визначають фінансову стабільність та ефективність діяльності страхових компаній. Від якості оцінки ризиків і організації виконання договорів залежить надійність страхових послуг, захист прав страхувальників та стійкість страхової системи загалом.

В українських страховиків оцінка ризиків здійснюється комплексно. Вона включає аналіз медичних, технічних, фінансових та статистичних даних, застосування актуарних моделей і цифрових інструментів для прогнозування збитків, а також формування страхових технічних резервів. Процеси оцінки ризиків ускладнюються інформаційною асиметрією, моральним ризиком, частковою застарілістю методологій та суб'єктивністю оцінок, що підкреслює важливість структурованого аналізу та управління страховим портфелем для забезпечення стабільності бізнесу.

Андеррайтинг в українських страхових компаніях передбачає детальну оцінку ризиків перед укладанням договорів. Компанії аналізують стан здоров'я, майно, фінансовий стан клієнтів, структуру страхового портфеля та рівень минулих виплат. Для прогнозування збитків застосовуються актуарні моделі, цифрові інструменти та формуються страхові технічні резерви [1, с. 228]. Такий підхід дозволяє встановлювати адекватну страхову премію, знижувати збитковість, оптимально управляти ризиками та підтримувати баланс між прибутковістю компанії і захистом інтересів страхувальників.

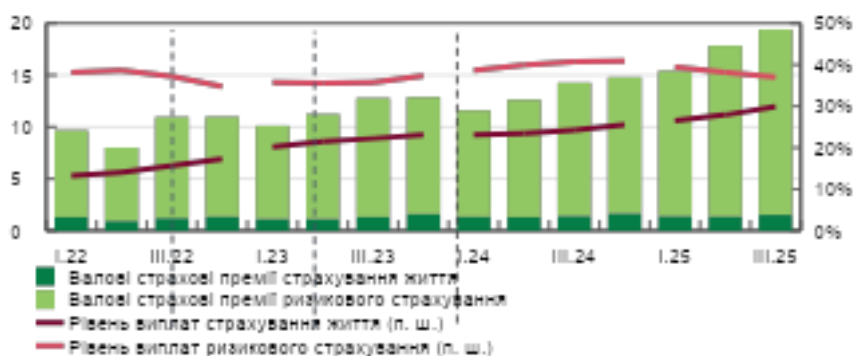


Рис. 1. Премії та рівень виплат за видами страхування, млрд грн [1, с. 1]

Результати такої діяльності відображаються у динаміці премії та рівню виплат за видами страхування, див. рис. 1. У сегменті ризикового страхування валові премії зросли з 9,5 млрд грн у I кварталі 2022 року до 19,5 млрд грн у III кварталі 2025 року, при цьому рівень виплат знизився з 39% до 37%, що свідчить про ефективність андеррайтингу. У сегменті страхування життя премії залишалися стабільними на рівні 1–1,5 млрд грн, а рівень виплат зріс з 15% до 30%.

Процес оцінювання ризиків передбачає систематичний збір інформації про страхувальника та об'єкт страхування. У страхуванні життя аналізуються медичні довідки, історія хвороб та індивідуальні ризики, що дозволяє встановлювати премії на обґрунтованому рівні [2, с. 58]. У транспортному та майновому страхуванні оцінюються технічні характеристики об'єктів, їхній стан, попередні страхові випадки та фінансові показники страхувальників [3, с. 42]. Актуарні моделі та цифрові інструменти інтегрують статистичні дані, історію виплат і макроекономічні фактори для прогнозування збитковості.

Андеррайтинг може стикатись з проблемами, які знижують точність оцінки ризиків, зокрема з суб'єктивністю андеррайтера, частковою застарілістю таблиць та асиметрією інформації. Використання ж цифрових інструментів і актуарних моделей дозволяє зменшити ці ризики.

Процес оформлення договорів передбачає детальне документальне підтвердження даних страхувальника та узгодження всіх умов страхового покриття. Використання різних каналів продажу, таких як агентська мережа, прямі продажі та банківський канал, підвищує доступність страхових продуктів, але створює виклики для стандартизації процесу та контролю правильності внесених даних. Оцінювання ризиків та укладання страхових договорів в українських страхових компаніях здійснюється комплексно, із застосуванням актуарних моделей та цифрових інструментів, що забезпечує ефективний контроль збитковості та фінансову стійкість. Зростання премій, резервів і коефіцієнта утримання підтверджує ефективність андеррайтингу та оптимізацію управління страховими портфелями на ринку.

Страхові компанії застосовують комплексний підхід до оцінки ризиків, включаючи аналіз медичних, технічних, фінансових та статистичних даних, а також використання актуарних моделей і цифрових інструментів для прогнозування збитковості. Укладення страхових договорів стандартизоване, із

контролем виплат і дотриманням регуляторних вимог, що забезпечує баланс між правами страхувальників та фінансовою ефективністю.

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 29.04.2026).
2. Добродзій О. М. Класифікація ризиків у медичному страхуванні: медичні, соціальні та актуарні аспекти. Інклюзивна економіка. № 3 (09). 2025. С. 56 – 60.
3. Кострицький І. Л., Середницька І. А.. Деякі аспекти вдосконалення договору обов'язкового страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів за новітнім законодавством. Актуальні проблеми приватного права в умовах євроінтеграційних процесів в Україні: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 1 листопада 2024 року, м. Львів. С. 40 – 45.

Лобас М.О., Матюхіна Р.С.

студенти Державного біотехнологічного університету

Керівник: к. е. н., доц. Нагаєва Г.О.

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ СТРАХОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Страховий ринок України сьогодні перебуває на етапі глибокої трансформації, спричиненої поєднанням трьох факторів: переходом під нагляд Національного банку України (реформа «спліт»), адаптацією до умов воєнного стану та необхідністю гармонізації з вимогами Європейського Союзу. Стратегічний розвиток галузі зміщується від кількісного зростання до якісного очищення ринку, підвищення капіталізації та впровадження нових технологічних стандартів захисту інтересів страхувальників.

На кінець 2025 р. діяльність на страховому ринку здійснювали 57 страховиків, які показали позитивну динаміку. Загальний обсяг залучених премій сягнув 65,6 млрд грн, продемонструвавши зростання на 41% відносно попереднього року. Крім того, у 2025 р. страховий сектор відзначився високим рівнем соціальної ефективності, суттєво наростивши обсяги реального фінансового захисту. Загальна сума страхових відшкодувань клієнтам склала 24,7 млрд грн, що на 30% перевищує результат попереднього року. Ринок характеризується високим рівнем консолідації - ТОП-10 страховиків акумулюють понад 74% премій [1].

Ключові вектори розвитку страхового ринку зараз спрямовані на цифровізацію (InsurTech), євроінтеграцію, впровадження нових продуктів (військові ризики, кіберстрахування) та посилення прозорості компаній. Основним стратегічним орієнтиром є повне впровадження норм нового Закону України «Про страхування», що базується на директиві Solvency

II. Важливим є перехід від формального контролю показників до аналізу реальних ризиків страховика, що вимагає від компаній побудови складних систем внутрішнього аудиту та комплаєнсу. Кінцевою метою є повне усунення з ринку нежиттєздатних гравців та компаній із сумнівним походженням капіталу.

В умовах тривалої агресії критичним орієнтиром є створення системи страхування воєнних ризиків. Наразі в Україні триває розбудова комплексної системи страхування воєнних ризиків, спрямованої на захист майна бізнесу та населення. Базова концепція передбачає трирівневу модель (локальні страховики, перестраховики, держава) з метою залучення інвестицій та стимулювання економіки. У 2026 р. розширено компенсації (до 3 млн грн для бізнесу, до 30 млн грн для прифронтових зон), а загальна перестраховальна ємність перевищує 1 млрд грн [2].

Серед стратегічно важливих напрямків розвитку страхового ринку варто виділити такі.

- державно-приватне партнерство через створення пулів за участі держави та міжнародних перестраховиків для покриття збитків, завданих активам бізнесу та цивільному населенню;
- страхування інвестицій, яке передбачає розробку продуктів, що покривають ризики втрати активів через бойові дії, а це є ключовою умовою для залучення іноземних інвесторів у відновлення країни.

Особливої уваги потребує цифрова трансформація та InsurTech, адже диджиталізація стає не просто перевагою, а вимогою виживання. Стратегічні орієнтири у цій сфері включають: - дистанційні продажі та врегулювання. Повний перехід на електронні поліси та розвиток мобільних додатків, що дозволяють клієнту оформити страховий випадок за кілька хвилин; - використання Big Data. Аналіз великих масивів даних для розробки персоналізованих тарифів (наприклад, страхування життя на основі показників здоров'я з фітнес-трекерів або Pay-as-you-drive у автострахуванні); - кіберстрахування. Розробка захисту для бізнесу від зростаючих кіберзагроз, що стає особливо актуальним у цифровій економіці [3].

Важливим елементом розвитку страхового ринку є соціально-орієнтоване страхування - забезпечення фінансової стабільності вразливих верств населення та підтримку добробуту суспільства. Розвиток сегменту Life-страхування є індикатором зрілості економіки і передбачає: участь страховиків у другому рівні пенсійної системи. Страхові компанії мають стати повноцінними учасниками накопичувального пенсійного забезпечення, пропонуючи довгострокові інвестиційні продукти.

Страхування повинне враховувати екологічні та соціальні стандарти (ESG-орієнтири), які являють собою набір критеріїв, інтегрованих у діяльність страхових компаній для мінімізації кліматичних ризиків, підтримки суспільного добробуту та сталого фінансового розвитку, впровадження ESG-принципів для страхування екологічних та репутаційних фінансових ризиків [4, с. 436]. Впровадження цих стандартів регулює інвестиційну політику страховиків, правила андеррайтингу та розробку нових продуктів

Стратегічний розвиток страхового ринку України спрямований на створення надійного, технологічного та фінансово стійкого сектору, здатного стати головним внутрішнім інвестором країни.

Список використаних джерел:

1. Огляди страхового ринку України. URL.: <https://nasu.com.ua/>
2. Уряд розширив програму страхування воєнних ризиків URL.: <https://epravda.com.ua/>
3. Іванчук Н., Шийко А. Insurtech: трансформація страхового сектору України в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2026. № 84.
4. Ломоносов Д. Стратегічні орієнтири та перспективи розвитку страхування фінансових ризиків в Україні. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. № 3(17), С. 431-440.

Лось Д.В.

студентка Хмельницького університету управління та права
ім. Леоніда Юзькова

Керівник: д.е.н., проф. Синчак В.П.

ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ ВИДАТКІВ БЮДЖЕТІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах воєнного стану в Україні система планування бюджетних видатків зазнала суттєвих змін, зумовлених необхідністю оперативного реагування на безпекові виклики, обмеженістю фінансових ресурсів та зростанням невизначеності економічного середовища. Пріоритети бюджетної політики змістилися у бік фінансування сектору оборони і безпеки, підтримки критичної інфраструктури та забезпечення базових соціальних гарантій, що потребує підвищеної гнучкості, швидкості ухвалення рішень і перегляду традиційних підходів до розподілу коштів. За таких умов планування видатків набуває особливого значення як інструмент забезпечення фінансової стійкості держави та ефективного використання обмежених бюджетних ресурсів.

Процес планування видатків у період воєнного стану характеризується підвищеною гнучкістю та адаптивністю. Традиційні підходи, що базуються на стабільності та довгостроковому прогнозуванні, трансформуються у більш динамічні механізми, які враховують ризики, інфляційні процеси та нестабільність бюджетних надходжень. У цьому зв'язку особливого значення набуває середньострокове бюджетне планування, яке дозволяє визначати ключові пріоритети фінансування та підтримувати макроекономічну стабільність, зокрема і в умовах кризи [3].

З правової точки зору, планування видатків також зазнає змін, оскільки в умовах воєнного стану розширюються повноваження органів державної влади щодо оперативного перерозподілу бюджетних ресурсів, а фінансування сектору

національної безпеки і оборони визначається як першочергове. Це підтверджує необхідність забезпечення належного рівня фінансування цього сектору як ключової умови функціонування держави [2]. Для оцінки ефективності планування видатків доцільно проаналізувати основні показники виконання державного бюджету (табл. 1).

Таблиця 1. Динаміка виконання Державного бюджету України
у 2023–2025 рр. (млрд грн)

	2023	2024	2025	Темп приросту 2024/2023, %	Темп приросту 2025/2024, %
Виконання бюджету за доходами	2671,9	3122,7	3834,2	+16,9	+22,8
Виконання бюджету за доходами, %	117,9	113,5	95,9	-	-
Виконання бюджету за видатками	4014,4	4486,7	5473,8	+11,8	+22,0
Виконання бюджету за видатками, %	93,6	97,2	96,1	-	-
Дефіцит державного бюджету	1333,1	1358,5	1635,8	+1,9	+20,4

Примітка. Складено та розраховано авторкою за даними [1].

Аналіз даних табл. 1 свідчить про стійку тенденцію до зростання як доходів, так і видатків державного бюджету. Зокрема, обсяг доходів збільшився з 2671,9 млрд грн у 2023 році до 3834,2 млрд грн у 2025 році, тоді як видатки зросли з 4014,4 млрд грн до 5473,8 млрд грн відповідно. Водночас темпи виконання доходів демонструють зниження (з 117,9% до 95,9%), що свідчить про посилення ризиків недоотримання бюджетних ресурсів. Особливої уваги заслуговує динаміка дефіциту державного бюджету, який упродовж аналізованого періоду залишається значним і має тенденцію до зростання: з 1333,1 млрд грн у 2023 році до 1635,8 млрд грн у 2025 році. Це вказує на те, що планування видатків відбувається в умовах хронічної дефіцитності бюджету, що підсилює залежність держави від внутрішніх і зовнішніх запозичень та ускладнює забезпечення фінансової стійкості.

Водночас наведені показники відображають не лише кількісні зміни у бюджеті, але й суттєві трансформації у структурі видатків, що обумовлені зміною пріоритетів державної політики в умовах воєнного стану. Саме тому для більш глибокого розуміння напрямів використання бюджетних ресурсів доцільно проаналізувати їх функціональну структуру (рис. 1).

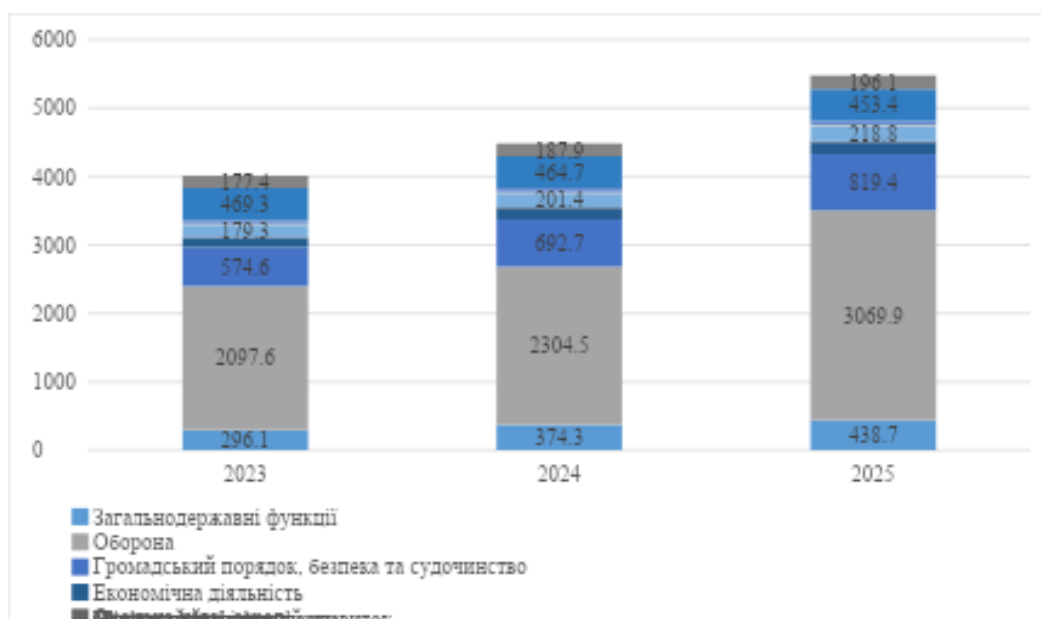


Рисунок 1 – Структура та динаміка видатків державного бюджету України за 2023–2025 роки (млрд грн)

Примітка. Складено авторкою за даними [1].

Як видно з рис. 1, у структурі видатків державного бюджету домінуюче місце займають видатки на оборону, обсяг яких суттєво зріс упродовж досліджуваного періоду. Це свідчить про концентрацію бюджетних ресурсів на забезпеченні національної безпеки та обороноздатності країни, що є ключовим пріоритетом у воєнний час [4]. Поряд із цим спостерігається зростання видатків на громадський порядок, безпеку та судову владу, що пов'язано з необхідністю підтримання внутрішньої стабільності держави. Водночас частка видатків на економічну діяльність, освіту, охорону навколишнього середовища та інші сфери залишається відносно нижчою, що свідчить про зміну пріоритетів у зв'язку з обмеженістю ресурсів.

Така концентрація видатків у секторі безпеки і оборони обумовлює необхідність відповідного посилення правового та інституційного забезпечення бюджетного процесу. Зокрема, в умовах воєнного стану розширюються повноваження органів державної влади щодо оперативного перерозподілу фінансових ресурсів, а фінансування оборонної сфери законодавчо визначається як пріоритетне [2]. Це свідчить про те, що зміна структури видатків не є лише економічним явищем, а має чітке нормативно-правове підґрунтя, спрямоване на забезпечення ефективного функціонування держави в умовах війни.

Отже, в умовах воєнного стану планування видатків Державного бюджету України характеризується високим рівнем адаптивності, зміщенням пріоритетів у бік фінансування сектору безпеки і оборони та здійснюється в умовах зростаючого дефіциту бюджетних ресурсів. Аналіз динаміки показників свідчить про одночасне зростання видатків і посилення ризиків недоотримання доходів, що ускладнює забезпечення фінансової стійкості держави. Структурні зміни у видатках підтверджують домінування оборонних потреб, що обумовлює перерозподіл ресурсів на користь критично важливих сфер. У свою чергу, це

зумовлює посилення ролі правового та інституційного забезпечення бюджетного процесу як необхідної умови ефективного функціонування держави в умовах сучасних викликів.

Список використаних джерел:

1. Портал «Бюджет для громадян». Open Budget - Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua> (дата звернення: 24.04.2026).
2. І.В. Шпак Сутність та особливості правового регулювання видатків бюджету на сектор національної безпеки і оборони в умовах воєнного стану. Аналітично-порівняльне правознавство. №6. 2023. С. 555-560 URL: <https://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/294796/287640>
3. Синчак В., Бачинський Д. Середньострокове бюджетне планування в Україні у період воєнного стану. Розвиток фінансово-економічних відносин у суспільстві в умовах прояву фінансових ризиків: збірник матеріалів III Всеукраїнської науково-практичної інтернетконференції (м. Кам'янець-Подільський, 04 квітня 2025 року). Кам'янець-Подільський: Заклад вищої освіти «Подільський державний університет», 2025. С. 7-11
4. Юрчик Г.М., Особливості формування та пріоритизація бюджетних видатків в Україні в умовах сучасних викликів. Вісник НУВГП. № 2(110). 2025. С. 329-346. URL: <https://visnyk.nuwm.edu.ua/index.php/econ/article/view/1593/1607>

Макаренко Д.С.

студент Бердянського державного педагогічного університету

Керівник: к.е.н., доц. Костенко Г.П.

КОНТРОЛІНГ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Зараз український бізнес переживає, можливо, найгірший час. Тисне безліч факторів: війна, глобалізація та енергетична криза знижують прибутки, спричиняють збої в постачаннях та підвищують ризик валютних коливань. Гостро постала потреба ефективності управління фінансовими ризиками на підприємствах. Контролінг фінансових ризиків - це найважливіший елемент прогнозування та запобігання факторів ризику. Контролінг фінансових ризиків уможлиблює швидке виявлення нових загроз, коригування бюджетів та формування антикризових стратегій, що є умовою виживання бізнесу в теперішніх умовах.

Питання управління фінансовими ризиками в умовах невизначеності також досліджували Пасінович І.І., Гутак В.М., Перетятко Л.А. та інші.

Метою дослідження є обґрунтувати теоретичні засади та надати практичні рекомендації щодо формування ефективної системи контролінгу фінансових ризиків підприємства в умовах нестабільного середовища.

У нестабільному середовищі контролінг фінансових ризиків повинен заздалегідь виявляти відхилення. Для цього необхідно впроваджувати систему виявлення відхилень, яка базується на аналізуванні основних фінансових показників підприємства, а саме ліквідності, платоспроможності та грошових потоків. Доцільно встановити граничні значення цих показників, вихід за які буде вважатися відхиленням, що попередить про ризики.

В умовах невизначеності може виникнути проблема валютної нестабільності [1] тому в такі часи необхідно використовувати інструменти хеджування, диверсифікації структури валютних надходжень та витрат, а також мати готові сценарії дій при випадку зміни валютних курсів.

В таких умовах одними з основних ризиків є втрата поставок чи покупця саме через проблеми з їхньої сторони адже зараз не кожне підприємство може вистояти. Щоб запобігти або хоча б мінімізувати цей ризик необхідно посилити контроль за дебіторською заборгованістю, встановити ліміт для контрагентів, за можливості скоротити термін відстрочки платежів та слідкувати за платіжною дисципліною клієнтів.

Також практикується створення фінансових буферів, які не дадуть втратити стабільність навіть в ситуації різкого зниження доходів.

Ефективне управління грошовими потоками є базовим елементом контролінгу фінансових ризиків [2]. Навіть надзвичайно прибуткове підприємство може стикнутися з проблемою нестачі ліквідних коштів через що буде певний час неплатоспроможним. Для фінансової стійкості необхідно забезпечити стабільний рух грошових потоків.

На практиці це передбачає планування надходжень та витрат, складання платіжного календаря та систематичний контроль за його виконанням. Особливо необхідно слідкувати за синхронізацією вхідних та вихідних потоків для уникнення касових розривів [3, с 312-315].

До ефективних заходів належать: прискорення інкасації дебіторської заборгованості, оптимізація графіків платежів постачальникам, а також формування резерву ліквідності. Крім того, доцільно використовувати короткострокові фінансові інструменти (кредитні лінії, овердрафти) для покриття тимчасових дефіцитів коштів.

Контроль за грошовими потоками дозволяє підприємству підтримувати платоспроможність, зменшити фінансові ризики та забезпечити безперервність діяльності навіть у кризових умовах.

Отже, під час умов невизначеності контролінг фінансових ризиків перетворюється з допоміжного інструменту обліку в елемент, який вирішує питання виживання підприємства та стає стратегічним. Його користь полягає не лише в здатності зафіксувати відхилення, а в його попередженні для подальшої нейтралізації. Впровадження таких систем як раннє виявлення ризиків, забезпечення збалансованості грошових потоків, використання інструментів хеджування та посилення контролю за дебіторською заборгованістю формують основу фінансової стійкості підприємства. За таких умов саме інтегрований і проактивний підхід до контролінгу дозволяє мінімізувати негативний вплив зовнішніх і внутрішніх факторів та забезпечити не лише збереження, а й адаптивний розвиток бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Штефан Н. М., Харитоновна Н. Г. Фінансовий контролінг як інструмент забезпечення ефективності систем управління ризиками. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-99>.
2. Бугас В. В., Кріт Є. І. Управління грошовими потоками міжнародних корпорацій. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. № 1(15). С. 244-250. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0121>.
3. Brealey R. A., Myers S. C., Allen F. *Principles of Corporate Finance*. 12th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2017. 992 p.

Мамедов М.С.

студент Криворізького національного університету

Керівник: к.е.н., доц. Короленко Р.В.

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується високим рівнем невизначеності, що пов'язано з воєнними діями, інфляцією, нестабільністю фінансових ринків та погіршенням загального економічного стану підприємств. У таких умовах особливої важливості набуває ефективне управління фінансовими ресурсами, оскільки саме від фінансової стійкості залежить здатність підприємства підтримувати безперервність діяльності, виконувати свої зобов'язання та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Д. Болотнов зазначає, що кризові явища значно посилюють ризики для функціонування вітчизняних підприємств, тому антикризове управління стає одним із головних інструментів забезпечення їх економічної безпеки [2, с. 173].

У наукових дослідженнях С. Богуславської, С. Білоус та В. Дяк антикризове управління розглядається як система взаємопов'язаних заходів, спрямованих на своєчасне реагування на кризові ситуації та зменшення їх негативного впливу на діяльність підприємства [1, с. 2]. Науковці наголошують, що ефективність антикризового управління значною мірою залежить від здатності керівництва швидко аналізувати фінансовий стан підприємства, оцінювати ризики та приймати обґрунтовані управлінські рішення. У сучасних умовах це потребує не лише використання традиційних методів фінансового контролю, а й запровадження стратегічного підходу до управління ресурсами.

Важливе місце в системі антикризового управління займає фінансовий менеджмент. Ю. Нікольчук та О. Лопатовська підкреслюють, що антикризовий фінансовий менеджмент орієнтований насамперед на підтримання платоспроможності підприємства, забезпечення належного рівня ліквідності та ефективного використання фінансових ресурсів [5, с. 101]. У період економічної нестабільності підприємства повинні особливо уважно контролювати рух грошових потоків, оскільки нестача оборотних коштів може призвести до зниження ділової активності та втрати фінансової стійкості.

Одним із найважливіших завдань антикризового управління є оптимізація структури капіталу підприємства. У кризових умовах надмірна залежність від позикових коштів створює додаткові фінансові ризики, пов'язані зі зростанням кредитного навантаження та ускладненням виконання боргових зобов'язань. Саме тому підприємствам необхідно шукати шляхи підвищення ефективності використання власних ресурсів, скорочувати зайві витрати та контролювати рівень дебіторської заборгованості. Як зазначають Г. Миськів та В. Білик, важливим елементом антикризового управління є також постійний моніторинг фінансового стану підприємства та своєчасне виявлення ознак кризових процесів [4, с. 21].

Науковці Г. Миськів та В. Білик виділяють декілька основних етапів антикризового управління, серед яких діагностика фінансового стану підприємства, оцінка ризиків, розроблення комплексу антикризових заходів та контроль ефективності їх реалізації [4, с. 24]. Особливого значення у цьому процесі набуває фінансовий аналіз, що дозволяє визначити рівень рентабельності, ліквідності та платоспроможності підприємства. На основі результатів такого аналізу керівництво може обирати найбільш доцільні напрями стабілізації фінансового стану та підвищення ефективності діяльності.

В умовах воєнного стану підприємства стикаються з додатковими труднощами, серед яких руйнування логістичних маршрутів, скорочення ринків збуту, зростання витрат та зниження інвестиційної активності. Б. Ватченко та Р. Шаранов наголошують, що за таких умов особливо важливими стають гнучкість системи управління та здатність підприємства швидко адаптуватися до нових економічних реалій [3, с. 41]. Серед ефективних антикризових заходів автори виділяють диверсифікацію джерел фінансування, цифровізацію бізнес-процесів, оптимізацію витрат та формування фінансових резервів для підтримання стабільності підприємства.

Не менш важливим напрямом є фінансове планування та прогнозування. С. Богуславська, С. Білоус та В. Дяк вважають, що використання бюджетування, аналізу грошових потоків і прогнозування можливих ризиків дозволяє підприємствам більш ефективно реагувати на кризові явища та своєчасно вживати необхідних заходів [1, с. 4].

Отже, антикризове управління фінансовими ресурсами є важливою складовою сучасної системи управління підприємством. Рациональне використання фінансових ресурсів, постійний моніторинг фінансового стану, застосування методів фінансового планування та впровадження сучасних управлінських підходів сприяють зміцненню фінансової стійкості підприємства та підвищенню його здатності протидіяти кризовим викликам.

Список використаних джерел:

1. Богуславська С., Білоус С., Дяк В. Стратегії антикризового управління підприємством. Економіка та суспільство. 2023. № 55. 5 с.
2. Болотнов Д. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 171–176.
3. Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43.
4. Миськів Г. В., Білик В. М. Етапи та заходи антикризового управління на підприємстві. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. Т. 1, № 11. С. 19–27.
5. Нікольчук Ю., Лопатовська О. Антикризовий фінансовий менеджмент як основа управління фінансами вітчизняних підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2021. № 290 (1). С. 99–103.

Маслій В.В.

к.е.н., доцент, доцент кафедри прикладної математики
Західноукраїнського національного університету

КАНАЛИ ВПЛИВУ ПРЯМИХ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ НА ФІНАНСОВУ СИСТЕМУ КРАЇНИ-РЕЦИПІЄНТА: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

Прямі іноземні інвестиції є одним із ключових чинників трансформації економіки країни-реципієнта, оскільки вони впливають не лише на виробничий сектор, зайнятість і зовнішньоекономічні зв'язки, а й на функціонування фінансової системи [1]. На відміну від портфельних інвестицій, ПІІ мають довгостроковий характер і передбачають встановлення контролю або істотного впливу іноземного інвестора на діяльність підприємства. Саме тому їхній вплив на фінансову систему є багатоканальним і може проявлятися як у позитивних ефектах, так і в потенційних ризиках.

У дослідженні використано системний підхід [2] як аналітичну основу для вивчення впливу прямих іноземних інвестицій на фінансову систему країни-реципієнта. Це дозволяє розглядати ПІІ через сукупність взаємопов'язаних каналів впливу та створює підґрунтя для подальшого розвитку системної концепції їх взаємодії.

У результаті теоретичного аналізу ідентифіковано шість основних каналів впливу ПІІ на фінансову систему країни-реципієнта. **Капіталоутворюючий канал** — надходження іноземного капіталу збільшує обсяг фінансових ресурсів у національній економіці, розширює інвестиційну базу та зменшує дефіцит внутрішніх джерел фінансування [1]. **Банківсько-кредитний канал** — іноземні інвестори взаємодіють із банківською системою через розрахункові операції, кредитування, валютні операції та фінансове обслуговування бізнесу, стимулюючи розвиток банківських послуг і підвищення конкуренції у фінансовому секторі. Результати сучасних досліджень також підтверджують існування стійкого взаємозв'язку між розвитком фінансового сектору та інтенсивністю залучення ПІІ [3]. **Валютний канал** — надходження ПІІ впливає на платіжний баланс, валютний ринок і динаміку обмінного курсу: приплив іноземної валюти може сприяти стабілізації валютного ринку, тоді як репатріація прибутків і виведення капіталу створюють додатковий тиск на валютний баланс [1]. **Бюджетно-податковий канал** — діяльність підприємств з іноземним капіталом формує податкові надходження, що змінює структуру доходів бюджетів різних рівнів та впливає на стійкість фінансової системи, водночас застосування податкових пільг може зменшувати короткостроковий фіскальний ефект. **Ринково-конкурентний канал** — вхід іноземних компаній посилює конкуренцію на внутрішньому ринку, що опосередковано стимулює розвиток фондового ринку, страхового сектору та інших фінансових інститутів. Виявлені канали можуть бути згруповані у фінансово-ресурсні (капіталоутворюючий, валютний), інституційно-поведінкові (банківський, конкурентний) та фіскально-регуляторні (бюджетно-податковий). Інституційне середовище виступає не

окремим каналом, а системним модератором ефективності інших каналів. Подібний підхід знаходить підтвердження у сучасних дослідженнях, які показують, що якість інституцій суттєво модерує взаємозв'язок між фінансовим розвитком та ППІ [3; 4].

Разом із позитивними ефектами ППІ можуть створювати й ризики для фінансової системи країни-реципієнта. До них належать залежність від зовнішнього капіталу, вразливість до глобальних фінансових шоків, трансфертне ціноутворення, виведення прибутків за кордон, асиметрія впливу між іноземними та національними компаніями, а також можливе посилення регіональної або галузевої фінансової нерівномірності [1].

Отже, вплив прямих іноземних інвестицій на фінансову систему країни-реципієнта, має комплексний характер і реалізується через капіталоутворюючий, банківсько-кредитний, валютний, бюджетно-податковий та ринково-конкурентний канали, які утворюють взаємопов'язану мережу: вплив іноземного капіталу через один канал неминуче резонує в інших. Дослідження також свідчать про двосторонній характер взаємодії: розвиток фінансової системи не лише зазнає вплив ППІ, а й сам формує здатність економіки залучати іноземний капітал (ефект абсорбції, прим. автора) [5]. Інституційна якість виступає системоутворюючим чинником розвитку фінансової системи [4]. Саме вона через абсорбуючий ефект визначає, чи стане присутність іноземного капіталу джерелом фінансової стабільності, чи генератором системних дисбалансів на різних рівнях фінансової системи. Детальний аналіз механізмів виникнення таких дисбалансів є предметом подальших досліджень авторів.

Список використаних джерел:

1. UNCTAD. *World Investment Report 2024*. Geneva: United Nations, 2024. 240 p. Режим доступу: <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2024>. Дата звернення: 12.05.2026.
2. Von Bertalanffy L. *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. New York: George Braziller, 1968. 289 p.
3. Islam M. A., Khan M. A., Popp J., Sroka W., & Olah J. Financial Development and Foreign Direct Investment – The Moderating Role of Quality Institutions. *Sustainability*. 2020. Vol. 12, No. 9. Article 3556. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12093556>.
4. North D. C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. DOI: <https://doi.org/10.1017/cbo9780511808678>
5. Dellis K. *Financial Development and FDI Flows: Evidence from Advanced Economies*. 2018. Bank of Greece Working Paper No. 254. DOI: <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4196673>

Маслов Р.М.

студент Бердянського державного педагогічного університету

Керівник: к.е.н., доц. Костенко Г.П.

СТРАХОВИЙ РИНОК УКРАЇНИ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Страховий ринок є важливим сегментом фінансового ринку і відіграє важливу роль в розвитку національної економіки переважної більшості розвинутих країн світу. Це пояснюється тим, що, по-перше страхування являє собою досить ефективний метод мінімізації збитків шляхом застосування механізмів управління ризиками. Подруге, в більшості розвинутих країн страховий ринок характеризується значними масштабами. В цих країнах рівень капіталізації та концентрації капіталу провідних страхових компаній можна порівняти з аналогічними показниками великих фінансових корпорацій. По-третє, страхова галузь має достатньо високі можливості для інвестування, у розвинутих країнах страхові компанії виступають у ролі одного з постійних джерел внутрішніх інвестицій. В країнах із перехідною економікою страховий сектор виступає у якості базису для формування фінансового ринку та забезпечує підвищення масштабів та ефективності функціонування національної економіки в цілому.

Ефективно функціонуючий страховий ринок дає можливість вирішити цілу низку соціально-економічних питань, від впровадження комплексу системи різноманітних гарантій для юридичних осіб та населення, до підвищення рівня інвестиційного потенціалу як в масштабах країни так і на світовому рівні. Країни, які не займаються проблемами розвитку національного страхового ринку, ризикують відстати від розвинутих країн та не можуть сподіватися на рівноправні відносини з цими країнами.

Дослідження теоретичних джерел дозволило прийти до висновку, що найбільш повне визначення категорії «страховий ринок» виглядає як система стійких економічних відносин між покупцями, посередниками і продавцями, а також страховиками і регуляторними органами, пов'язаними із формуванням попиту, пропозиції та ціни на прямий страховий захист і перестраховування, які матеріалізуються у страхових, перестраховувальних і супутніх послугах у певній країні, групі країн чи міжнародному масштабі, що піддається регулюванню [1, 2]. Існування страхового ринку пов'язане із виникненням потреби у даному виді послуг та наявності комерційних структур (страховиків) які здатні цю потребу задовільнити. Головним призначенням страхового ринку є формування та страхового фонду та його подальший розподіл тому страховий ринок можна вважати інструментом розподілу страхового фонду для того щоб забезпечити страховий захист юридичних осіб та населення.

Страховий ринок являє собою динамічну систему, яка має власну, достатньо складну інфраструктуру.

Проведений аналіз складу, структури та динаміки показників функціонування страхового ринку вказує на певне пожвавлення страхового

ринку у 2025 році в порівнянні з 2021 роком. На це вказує підвищення рівня концентрації страхового ринку, зростання величин страхових премій та виплат, збільшення прибутку. Але за цей самий час суттєво зменшився обсяг перестрахових операцій (на 3 млрд. грн. або на 32%). Це відбулося внаслідок того, що військові дії на території України призвели до підвищення ставок програми перестраховування на 25-30%, що значно ускладнило переговори з перестраховиками.

Внаслідок проведеного аналізу встановлені чинники, негативна дія яких призводить до виникнення проблем у страховій сфері (низький рівень страхових виплат, вкрай низький рівень проникнення страхування, низький рівень поширення страхування).

Застосування кореляційно-регресійного аналізу дало можливість встановити, що у випадку зростання реального темпу росту заробітної плати в Україні на 1%, реальний темп зростання валових страхових премій страхових компаній в Україні збільшиться на 0,89%. У випадку зростання реального темпу банківського кредитування в Україні на 1% до попереднього року, реальний темп зростання валових страхових премій страхових компаній в Україні збільшиться на 0,137%. Зростання темпу росту реального обсягу промислового виробництва в Україні на 1% до попереднього року призведе до зниження реального темпу росту валових страхових премій на 0,113% до попереднього року. Розрахований коефіцієнт детермінації дорівнює 0,612. Це означає, що зміни темпу зростання валових страхових премій страхових компаній в Україні на 61,2% залежать від динаміки зміни таких чинників, як темпи зростання заробітної плати в Україні, темпи зростання банківського кредитування в Україні, темпи приросту реального обсягу промислового виробництва в Україні. Решта 38,8% обумовлені впливом інших випадкових чинників.

Проведене дослідження дозволило виявити недостатній рівень розвитку страхового ринку України, що підтверджується скороченням кількості страхових компаній та їх добровільним виходом із галузі. Аналіз показників діяльності дав змогу визначити основні проблеми розвитку як окремих страховиків, так і галузі загалом: значний рівень недовіри населення, потреба вдосконалення нормативно-правової бази, неповне виконання умов договорів, низький рівень страхової культури та відсутність балансу у функціонуванні ринку.

Список використаних джерел:

1. Слав'юк Н. Р., Глущенко С. В. Ринок фінансових послуг : навч. посіб. Київ : НаУКМА, 2022. 206 с.
2. Черкасова С. В., Бойчук А. С. Сучасні тренди розвитку страхового ринку та чинники забезпечення його фінансової безпеки. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Серія: Економічні науки. 2025. №81. С. 59–65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-81-08>.

Маслова О.О.

студентка Бердянського державного педагогічного університету

Керівник: к.е.н., доц. Костенко Г.П.

АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ

В умовах ринкової економіки суттєве значення набуває визначення реального фінансового стану суб'єкта господарювання. Це питання є важливим не лише для власників підприємства, але й для акціонерів, інвесторів, кредиторів, фінансових установ, контрагентів тощо.

Якість аналізу фінансового стану комерційної структури насамперед залежить від повноти та своєчасності інформації, яку використовують аналітики. Залежно від змісту і завдань аналізу застосовують такі основні інформаційні джерела: фінансову та статистичну звітність, дані внутрішньогосподарського бухгалтерського обліку, а також первинну облікову документацію [1]. Найбільш інформативною є фінансова звітність, до складу якої входять баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів і звіт про власний капітал.

Варто враховувати, що кожна галузь має свої особливості, які необхідно брати до уваги під час аналізу фінансового стану підприємств. Це повною мірою стосується страхової діяльності. Сучасний розвиток ринку фінансових послуг супроводжується жорсткою конкуренцією між страховиками, індикатором якої виступають фінансові результати їх діяльності. Саме тому запорукою розвитку страхових компаній є їх стійкий фінансовий стан.

Оскільки страхові компанії акумулюють майнові інтереси страхувальників, однією з ключових цілей їх діяльності є забезпечення стабільного фінансового стану, що визначається через систему показників, які характеризують наявність, розміщення та використання фінансових ресурсів.

Розвиток страхового ринку України супроводжується підвищеною увагою до питань фінансової стійкості, платоспроможності та достатності капіталу [2]. Водночас у науковій літературі існують різні підходи до трактування сутності фінансового стану страхової компанії. Найчастіше він визначається як комплексна характеристика, що відображає результати взаємодії всіх елементів фінансових відносин і оцінюється системою відповідних показників.

Аналіз фінансового стану страховиків спрямований на визначення доцільності їх функціонування, здатності виконувати зобов'язання та задовольняти потреби клієнтів [3]. Основними його завданнями є: дослідження фінансової стійкості, оцінка надійності, аналіз ліквідності, платоспроможності, рентабельності та ефективності використання ресурсів.

Проведений аналіз фінансового стану страхової компанії «АРКС» показав такі результати. ПрАТ «СК АРКС» функціонує з 1996 року, орієнтуючись на забезпечення фінансової надійності та захист інтересів клієнтів.

Встановлено, що компанія загалом забезпечена ресурсами для ведення діяльності. Хоча вартість активів зросла, це не супроводжувалося підвищенням ефективності їх використання. У 2024 році порівняно з 2023 роком показники

ефективності погіршилися, а рівень прибутковості знижується протягом останніх років.

Аналіз структури майна показав зростання частки власного капіталу, що свідчить про певне покращення діяльності. Збільшується забезпеченість основними засобами та оборотними активами, зростає частка грошових коштів. Водночас негативною тенденцією є підвищення дебіторської заборгованості, що вказує на недостатньо ефективну роботу з боржниками.

Ліквідність і платоспроможність компанії перебувають на достатньому рівні, хоча коефіцієнт поточної ліквідності нижчий за нормативний. Водночас показники абсолютної та швидкої ліквідності перевищують критичні значення, що свідчить про загалом задовільний стан платоспроможності.

Аналіз фінансової стійкості показав, що підприємство перебуває у нестійкому стані. У 2024 році спостерігається зниження відповідних показників, хоча вони залишаються на гранично допустимому рівні. Це свідчить про значну залежність від залучених коштів.

Ділова активність підприємства також дещо погіршилася, про що свідчить зниження показників оборотності активів і заборгованості.

Узагальнюючи результати, можна зазначити, що фінансовий стан компанії є достатнім, що дозволяє їй утримувати провідні позиції на страховому ринку.

Для подолання наявних загроз страховим компаніям доцільно впроваджувати диверсифікацію страхових продуктів, розвивати цифровізацію бізнес-процесів, оптимізувати витрати, підвищувати ефективність управління інвестиціями та розширювати співпрацю з міжнародними інституціями.

Отже, в умовах війни страхові компанії України стикаються з численними викликами, що потребує своєчасних і комплексних заходів для забезпечення їх фінансової стабільності та конкурентоспроможності.

Список використаних джерел:

1. Організаційно-методичне забезпечення фінансового менеджменту суб'єктів господарювання в умовах невизначеності середовища : монографія / І. В. Журавльова, С. В. Лелюк, М. М. Берест та ін. ; за заг. ред. І. В. Журавльової. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024. 233 с.
2. Фінанси страхових організацій : у схемах і таблицях : навч. посібник / укл.: М.П.Федишин, Л.В. Попова, С.С. Кучерівська. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю.Федьковича. 2023. 228 с.
3. Малащук О. Фінансова стійкість страхової компанії в умовах сучасних викликів. *Управління змінами та інновації*, 2025. № 14. С. 104-107. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-14-16>.

Ментух Ю.Р.

студентка Хмельницького національного університету

Керівник: к.е.н., доц. Доценко І.О.

ПРОЄКТНЕ ФІНАНСУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

В умовах сучасної економіки України залучення фінансування для інвестиційних проєктів є особливо важливим через обмеженість внутрішніх ресурсів і потребу швидкого відновлення економіки. У цьому контексті проєктне фінансування виступає ефективним інструментом реалізації капіталомістких ініціатив. Його сутність полягає в тому, що повернення інвестицій забезпечується доходами самого проєкту. На відміну від традиційного кредитування, ключову роль відіграє не фінансовий стан позичальника, а життєздатність і ефективність проєкту, що дозволяє реалізовувати навіть ризикові, але перспективні ідеї [1, с. 150].

Суттєву роль у розвитку проєктного фінансування відіграють міжнародні фінансові інституції, зокрема Світовий банк, Міжнародний валютний фонд та Європейський банк реконструкції та розвитку. Їхній внесок не обмежується наданням фінансових ресурсів – вони забезпечують комплексну підтримку реалізації проєктів. Зокрема, ці інституції надають довгострокове фінансування на вигідних умовах, що є критично важливим для масштабних інфраструктурних та енергетичних ініціатив. Водночас вони долучаються до підготовки проєктів: проводять оцінку ризиків, допомагають у розробці фінансових моделей і забезпечують експертний супровід. Важливим є і впровадження міжнародних стандартів управління, прозорості та контролю, що підвищує ефективність використання коштів і знижує інвестиційні ризики [2, с. 148].

Особливого значення роль цих інституцій набуває в контексті післявоєнної розбудови України. Вони виступають не лише джерелом фінансування відновлення критичної інфраструктури, енергетики та житлового фонду, а й гарантом довіри з боку приватних інвесторів.

Існують фактори, що стримують активне впровадження проєктного фінансування в Україні. Розвиток проєктного фінансування в Україні стримується низкою системних факторів. Передусім це недосконалість нормативно-правової бази, яка ускладнює структурування проєктів і не завжди забезпечує належний захист інвесторів. Додатковими бар'єрами є обмежена кількість доступних фінансових інструментів, недостатня глибина фінансового ринку та високий рівень економічних і політичних ризиків. Важливим стримуючим чинником також залишається нестача практичного досвіду реалізації великих інфраструктурних проєктів, що знижує довіру потенційних інвесторів і кредиторів [3, с. 360].

Перспективи розвитку проєктного фінансування в Україні залишаються значними та безпосередньо пов'язані з потребами післявоєнного відновлення, модернізації інфраструктури, розвитку енергетичного сектору та впровадження інновацій. Важливими передумовами є формування стабільного інституційного

середовища, підвищення прозорості фінансових операцій, посилення захисту прав інвесторів і вдосконалення механізмів управління ризиками. Водночас державна політика, спрямована на стимулювання інвестиційної активності та залучення міжнародного капіталу, у поєднанні з підтримкою міжнародних фінансових інституцій створює сприятливі умови для ширшого застосування цього інструменту [4, с. 205].

Важливим напрямом розвитку є розширення практики використання державно-приватне партнерство, що дозволяє ефективно поєднати фінансові ресурси держави з управлінським досвідом і технологічними можливостями приватного сектору. У межах такої взаємодії держава забезпечує нормативно-правову підтримку та гарантії, тоді як бізнес відповідає за реалізацію та управління проєктами. Проєктне фінансування в цій моделі виступає ключовим інструментом залучення довгострокових інвестицій, особливо у капіталомістких галузях – транспорті, енергетиці та житлово-комунальному господарстві. Для України розвиток державно-приватного партнерства має стратегічне значення, оскільки дозволяє прискорити відновлення економіки, залучити іноземні інвестиції та забезпечити стале економічне зростання в довгостроковій перспективі.

Отже, проєктне фінансування є одним із найбільш гнучких та ефективних механізмів залучення інвестицій у сучасних умовах. Воно відкриває можливості для реалізації масштабних проєктів, сприяє оптимізації ризиків та забезпечує більш раціональне використання фінансових ресурсів.

Список використаних джерел:

1. Рязанова Н. С. Проєктне фінансування як інструмент кредитування інвестиційних проєктів. *Економічний форум*. 2022. № 1. С. 143-151. URL: <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/9593> (дата звернення 17.04.2026).
2. Ясіновська І. В. Проєктне фінансування за участю міжнародних фінансових інституцій. *Фінансовий простір*. 2023. № 3 (51). С. 144-155. URL: <https://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/931> (дата звернення 17.04.2026).
3. Коваленко Ю. М., Криниця С. В. Джерела фінансування цифрової трансформації фінансової системи: міжнародний досвід та реалії України. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. С. 359-378. URL: <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/328> (дата звернення 17.04.2026).
4. Криворучко В. О. Джерела фінансування повоєнної відбудови міст України. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. № 2 (16). С. 201-210. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/461> (дата звернення 17.04.2026).

Мочульська А.-І. М.

студентка Львівського національного університету ім. Івана Франка

Керівник: доц. Лутчин Н. П.

ОЦІНКА КРИЗОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ФІНАНСОВОЇ АНАЛІТИКИ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ БАНКРУТСТВА

Повномасштабне вторгнення росії в Україну й супутні економічні шоки, руйнування виробничих потужностей, інфляційний тиск і переформатування енергоринку перетворили задачу своєчасної діагностики кризового стану підприємств на питання їхнього виживання. При цьому класичні моделі прогнозування банкрутства будувалися на даних стабільних ринкових економік, тому їх застосування до українських реалій 2022-2026 рр. вимагає критичного осмислення та доповнення сценарним апаратом, який враховує зовнішні шоки.

Фінансова криза підприємства – це не одномоментна подія, а процес, який проходить три послідовні стадії: стратегічну кризу, кризу прибутковості та кризу ліквідності [3]. Між ними діє тісний причинно-наслідковий зв'язок, адже невирішені стратегічні проблеми спершу руйнують рентабельність, а потім платоспроможність. Динамічний підхід до тлумачення кризи дозволяє виокремити її етапи й розробити попереджувальні заходи на ранніх фазах [1].

Емпіричною базою дослідження стала фінансова звітність ПАТ «Центренерго» за 2020-2025 рр. – одного з найбільших виробників електроенергії України, який контролює три ТЕС сумарною потужністю 7665 МВт і становить близько 14 % загальної потужності в країні. За досліджуваний період підприємство пройшло повний кризовий цикл від зародження проблем до часткового відновлення.

Горизонтальний аналіз розділяє період на дві фази. У 2021-2024 рр. підприємство перебувало у фазі деградації: виручка у 2021 р. скоротилася на 39,0 %, питома собівартість реалізації у 2022 р. сягнула 141,5 %, а чистий збиток того ж року склав -7,14 млрд грн, що є найнижчим значенням за весь період. У 2025 р. ситуація кардинально змінилась: виручка зросла на 76,6 % до 23,0 млрд грн, а чистий прибуток склав 4,06 млрд грн, що перевершує усі попередні показники. Власний капітал у 2022-2024 рр. набув від'ємних значень, а найнижчим був в розмірі -6,17 млрд грн у 2024 р., що формально свідчить про стан технічного банкрутства, і лише у 2025 р. повернувся до додатної зони, а саме 1,98 млрд грн.

За допомогою розрахунку коефіцієнтів глибина кризи підтвердилась. Коефіцієнт поточної ліквідності жодного року не відповідав нормативу 1,5-2,5, а у 2023 р. впав до 0,440, робочий капітал залишався стабільно від'ємним, а у 2024 р. сягнув -8,57 млрд грн, коефіцієнт автономії у 2022-2024 рр. варіював від -0,36 до -0,54. Чистий рух коштів від операційної діяльності у 2021-2022 рр. був від'ємним, компанія не могла фінансувати поточну діяльність без нових боргів. Натомість у 2025 р. рентабельність активів зросла до 20,0 %, а чистий рух коштів від операційної діяльності досяг 3,38 млрд грн, який становив 14,7 % виручки, що свідчить про перехід у стадію посткризової трансформації.

Для оцінки інтегральної ймовірності банкрутства застосовано модифіковану модель Альтмана Z' -score 1983 р. і модель Спрінгейта 1978 р. Обидві моделі дали узгоджену картину для 2021-2024 рр. – зона банкрутства, а у 2022 р. обидва показники досягли мінімуму -1,748 та -1,996. У 2025 р. вперше після 2020 р. Z' -score повернувся до зони невизначеності на рівні 1,435. Модель Спрінгейта у 2025 р. вперше класифікує підприємство як фінансово стійке з показником $Z = 0,992$ при пороговому 0,862. Водночас для операторів критичної інфраструктури під час воєнного стану відкриття проваджень про банкрутство тимчасово заборонено законодавством, тому низькі Z -score коректніше трактувати як міру глибини фінансових проблем, а не юридичний прогноз.

Сценарний прогноз на 2026 р. показав високу чутливість компанії до регуляторного середовища. За базовим сценарієм, при стабільних прайс-кепах 15 000 грн/МВт*год, ЕВІТ близько 1,5 млрд грн, $Z' = 0,773$ – формально досі зона банкрутства, але з якісно іншою структурою показників. Оптимістичний сценарій із відновленням двох ТЕС за рахунок європейських інвестицій і підвищенням тарифів до 20 000 грн/МВт*год дає $Z' = 1,520$ – зона невизначеності вперше за п'ять років. Песимістичний $Z' = -0,337$ реалізується лише за повторних масштабних руйнувань генеруючих потужностей.

На основі результатів сформовано трирівневу дорожню карту відновлення платоспроможності: на 2026 р. – стягнення заборгованості НЕК «Укренерго» в розмірі понад 2,2 млрд грн, реструктуризація поточних зобов'язань у довгострокові та залучення кредитної лінії ЄБРР, на 2027-2028 рр. – доведення поточної ліквідності до $\geq 0,8$ і вихід із зони банкрутства за Альтманом, а до 2030 р. – відновлення коефіцієнта автономії до нормативу $\geq 0,5$.

Досвід ПАТ «Центренерго» підтверджує, що глибока системна криза є зворотною за двох умов: адекватного зовнішнього середовища та ефективного внутрішнього управління. Класичний інструментарій фінансової аналітики й дискримінантні моделі зберігають діагностичну цінність і у умовах війни, проте потребують доповнення сценарним підходом і моделями машинного навчання, у яких точність сягає до 98 % [2].

Список використаних джерел:

1. Гринчишин Я. М. Фінансова криза підприємства як об'єкт антикризового управління. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2019. Т. 4, № 30. С. 75–78.
2. Мірошниченко І., Крупін В. Прогнозування банкрутства підприємства за допомогою алгоритмів машинного навчання. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 4. С. 86–91. DOI: 10.32702/2306-6814.2022.4.86
3. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. Київ: КНЕУ, 2004. 268 с.

Мунтян Д.І.

студент Національного університету «Одеська політехніка»

Керівник: к.е.н., доц. Бутенко Т.В.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ: РОЗВИТОК БАНКІВСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА FINTECH-РІШЕНЬ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується активною цифровізацією, яка суттєво впливає на фінансовий сектор. Банківські установи трансформують свою діяльність під впливом інноваційних технологій, що сприяє підвищенню ефективності їх функціонування та якості обслуговування клієнтів. Важливу роль у цьому процесі відіграють фінансові технології (FinTech), які забезпечують створення нових бізнес-моделей та фінансових продуктів [1, с. 25].

Цифровізація — це процес впровадження цифрових технологій у всі сфери діяльності економічних суб'єктів, що передбачає трансформацію бізнес-процесів, моделей управління та способів надання послуг з метою підвищення ефективності, конкурентоспроможності та якості обслуговування [1, с. 18].

Цифровізація передбачає широке використання таких технологій, як штучний інтелект, Big Data, блокчейн та хмарні обчислення. Їх впровадження дозволяє автоматизувати фінансові операції, знижувати транзакційні витрати та покращувати процеси управління ризиками [2, с. 47].

Зокрема, застосування штучного інтелекту в банківській діяльності сприяє підвищенню точності кредитного скорингу та виявленню шахрайських операцій.

Однією з ключових тенденцій є розвиток цифрових банків (необанків), які функціонують без фізичних відділень і надають послуги через мобільні додатки. Це забезпечує зручність для клієнтів та сприяє підвищенню рівня фінансової інклюзії.

Водночас концепція відкритого банкінгу (open banking) створює нові можливості для інтеграції банківських установ із fintech-компаніями [1, с. 78].

Разом із позитивними аспектами цифровізація створює і певні виклики, серед яких особливе місце займають питання кібербезпеки та захисту персональних даних.

У зв'язку з цим зростає роль державного регулювання фінансового сектору. Зокрема, прийняття Закону України «Про платіжні послуги» сприяє розвитку інновацій у сфері фінансових послуг та забезпечує правове регулювання діяльності fintech-компаній [3].

Для більш наочного розуміння відмінностей між традиційним банкінгом та інноваційними фінансовими рішеннями доцільно розглянути їх порівняльну характеристику (табл. 1).

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика традиційного банкінгу та fintech-рішень

Критерій	Традиційний банкінг	FinTech-рішення
Форма обслуговування	Відділення, фізична присутність	Онлайн, мобільні додатки
Швидкість операцій	Низька/середня	Висока (миттєві платежі)
Вартість послуг	Вища через операційні витрати	Нижча завдяки автоматизації
Інноваційність	Обмежена	Висока, швидке впровадження технологій
Доступність	Обмежена географічно	Глобальний доступ
Персоналізація послуг	Стандартні продукти	Індивідуальні пропозиції (AI-аналітика)
Рівень ризиків	Традиційні фінансові ризики	Кіберризики, технологічні загрози

Як видно з таблиці, fintech-рішення мають значні переваги порівняно з традиційними банківськими моделями. Вони забезпечують більш швидке та зручне обслуговування клієнтів, знижують витрати та підвищують конкурентоспроможність фінансових установ. Водночас зростає потреба у впровадженні ефективних механізмів захисту інформації та управління ризиками [2, с. 50].

В Україні цифровізація фінансового сектору розвивається досить динамічно. Активне впровадження безготівкових розрахунків, мобільного банкінгу та електронних платіжних систем свідчить про позитивні зміни у фінансовій сфері. Важливим чинником цього процесу є вдосконалення нормативно-правової бази та інтеграція у світовий фінансовий простір [3].

Отже, цифровізація є ключовим напрямом розвитку фінансового сектору, що забезпечує підвищення ефективності банківської діяльності та створення нових можливостей для споживачів фінансових послуг. У перспективі очікується подальше зростання ролі fintech-рішень та поглиблення інтеграції інноваційних технологій у фінансову систему.

Список використаних джерел:

1. Коваленко В. В., Коваленко О. Г. Фінансові технології в банківській системі : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 256 с.
2. Іваненко І. О. Фінтех та цифрова трансформація платіжної системи в контексті фінансової безпеки держави // *Економічний вісник*. 2022. № 3. С. 45–52.
3. Про платіжні послуги: Закон України від 30.06.2021 № 1591-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20> (дата звернення: 22.04.2026).

Мурина С.П.

Студентка Львівського національного університету імені Івана Франка

Керівник: к. держ. упр., доц. Решота О.А.

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Актуальність теми антикризового управління підприємницькою діяльністю в умовах воєнного стану зумовлена безпрецедентним рівнем економічної нестабільності, підвищеними ризиками та глибокими структурними змінами, які переживає український бізнес. Воєнні дії спричиняють порушення логістичних ланцюгів, зниження платоспроможного попиту, дефіцит ресурсів і кадрові втрати, що ставить під загрозу безперервність функціонування підприємств. У таких умовах антикризове управління стає не лише інструментом реагування на негативні явища, а й ключовим фактором забезпечення життєздатності, адаптації та подальшого відновлення бізнесу. Дослідження цієї проблематики є важливим для формування ефективних управлінських підходів, здатних мінімізувати наслідки кризи та забезпечити стійкий розвиток підприємницького сектору навіть у надзвичайно складних умовах.

Криза розглядається як переломний і складний перехідний стан, що виникає внаслідок загострення суперечностей у соціально-економічній системі. Вона відображає конфлікти між елементами системи, які досягають критичного рівня та порушують її стабільне функціонування. У науковій літературі відсутнє єдине трактування цього явища, однак загалом криза пов'язується з дисбалансом у взаємодії економічних і соціальних інститутів, що дуже легко спостерігати сьогодні в умовах війни.

Антикризове управління визначається як комплекс управлінських заходів, спрямованих на виявлення, попередження та подолання кризових явищ. Його основна мета полягає у забезпеченні ефективного використання ресурсів, стабільності функціонування підприємства та мінімізації ризиків. Цілі антикризового управління є основою стратегічного планування, мотивації та контролю, а також визначають результати діяльності організації. Вони формуються на різних рівнях - від загальних стратегічних до оперативних і поточних, забезпечуючи узгодженість дій усіх підрозділів і працівників [1].

В умовах сучасної нестабільності, невизначеності та підвищених ризиків важливим є не лише формування та реалізація цілей антикризового управління, а й чітке визначення ключових напрямів його здійснення на підприємстві. У таких умовах ці напрями мають бути гнучкими, нестандартними та адаптованими до специфіки діяльності підприємства. Доцільно виокремити такі основні напрями антикризового управління: визначення пріоритетних видів діяльності та впровадження інноваційних підходів до модернізації господарських процесів, що сприятиме активізації ділової активності; розробка обґрунтованих прогнозів і стратегічних планів щодо ефективного ресурсного забезпечення діяльності підприємства; встановлення системи якісних і

кількісних показників оцінки результатів діяльності та формування механізмів їх коригування із застосуванням інструментів антикризового управління.

Водночас визначення лише напрямів є недостатнім. Важливого значення набуває також побудова чіткого алгоритму антикризового управління, який передбачає послідовну реалізацію етапів і забезпечує системність та ефективність прийняття управлінських рішень. Такий алгоритм доцільно представити у вигляді поетапної моделі (рис. 1) [2].

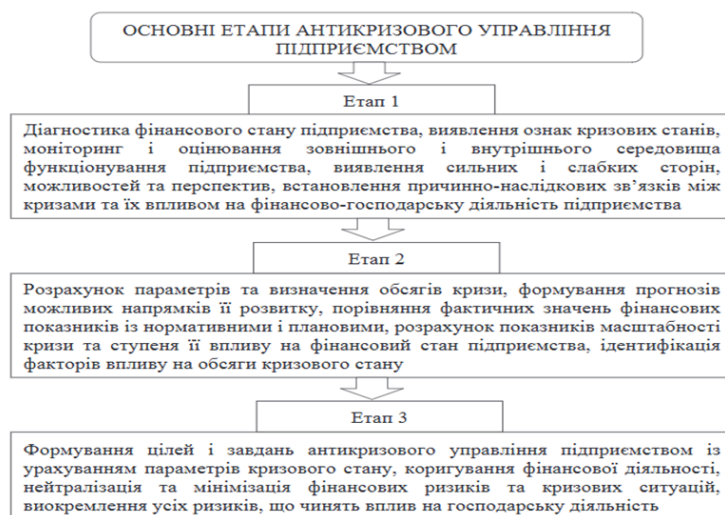


Рис. 1. Основні етапи антикризового управління підприємством в умовах війни
Джерело: [2]

Антикризове управління ґрунтується на сукупності базових принципів, що забезпечують його ефективність і здатність до адаптації в умовах нестабільності. Сучасне економічне середовище характеризується частими кризовими проявами, тому підприємства потребують своєчасного, системного та комплексного реагування.

Отже, антикризове управління виступає важливим інструментом забезпечення стабільності підприємства, передбачаючи виявлення кризових явищ, мінімізацію їх наслідків і відновлення платоспроможності.

Список використаних джерел:

1. Кульчій І.О. Антикризове управління: навчальний посібник. – Полтава: ПолтНТУ, 2016. – 120 с.
2. Копитко М., Грицан В. Сутність, значення та особливості антикризового управління підприємством в умовах впливу на нього чинників війни та євроінтеграційних процесів. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2024. Вип. 1. С. 36–42. URL: <https://doi.org/10.32782/2311-8440/2024-1-5>. (дата звернення 06.05.2026)
3. Кривов'язюк, І. Антикризове управління підприємством в умовах війни: загальна характеристика й пошук рішень щодо доцільності його запровадження. *Економіка та суспільство*. 2025р. №78. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6505>

Набієв М.Е.О.

Студент Харківського національного університету ім. Семе́на Кузне́ця

Керівник: к.е.н., доц. Остапенко В.М.

РОЛЬ ТЕХНІЧНИХ ЗАСОБІВ МИТНОГО КОНТРОЛЮ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ДОСТОВІРНОСТІ ДЕКЛАРУВАННЯ

На сучасному етапі розвитку міжнародної торгівлі та зростання обсягів зовнішньоекономічних операцій забезпечення достовірності декларування товарів набуває важливого значення для ефективного функціонування митної системи держави. Одним із ключових інструментів підвищення ефективності митного контролю виступають технічні засоби митного контролю, використання яких дозволяє підвищувати точність перевірки товарів, виявляти приховані порушення та мінімізувати ризики подання недостовірних відомостей з митних декларацій [1].

Технічні засоби митного контролю охоплюють широкий спектр обладнання та інформаційних технологій, які застосовуються під час здійснення митних формальностей. До них належать скануючі системи, вагові комплекси, засоби радіаційного контролю, системи відеоспостереження, автоматизовані інформаційні системи аналізу ризиків та інші технічні рішення, спрямовані на підвищення ефективності контролю [1]. Їх використання дозволяє митним органам оперативно перевіряти відповідність фактичних характеристик товарів відомостям, зазначеним у митній декларації, а також своєчасно виявляти спроби приховування товарів, заниження митної вартості чи неправдивого декларування.

Особливого значення такі інструменти технічного митного контролю набувають в умовах підвищеної інтенсивності товаропотоків та обмеженого часу на проведення митних процедур. Відповідно до Порядку виконання митних формальностей із застосуванням скануючих систем [3], застосування скануючих систем передбачає неінвазивний контроль вантажів без їх повного розвантаження, що забезпечує оперативне отримання інформації про їх вміст за принципом вибіркової перевірки на основі ризик-орієнтованого підходу.

Використання сучасних скануючих систем для великогабаритних вантажів і багажу дозволяє виявляти приховані товари у конструктивних порожнинах транспортних засобів, невідповідність фактичної кількості вантажу даним митних декларацій та випадки недекларування окремих товарних позицій. Це підвищує ефективність митного контролю та рівень достовірності декларування.

Важливим напрямом розвитку технічних засобів митного контролю є цифровізація митних процедур та інтеграція автоматизованих систем аналізу ризиків. Автоматизація процесів обробки інформації дозволяє митним органам оперативно аналізувати значні масиви даних, визначати потенційно ризикові операції та концентрувати контрольні заходи на найбільш проблемних напрямках. У результаті знижується ймовірність пропуску порушень та підвищується ефективність адміністрування митних платежів. Важливість подальшої цифровізації митної сфери закріплена у положеннях Національної стратегії

доходів до 2030 року, яка визначає модернізацію інформаційних систем, автоматизацію контрольних процедур та розвиток ризик-орієнтованих підходів як один із ключових напрямів удосконалення митного адміністрування [2].

Разом із тим ефективність технічних засобів митного контролю залежить не лише від рівня технічного оснащення, а й від належної організації їх використання, професійної підготовки посадових осіб митних органів та постійного оновлення технічної інфраструктури. Сучасні засоби контролю потребують не лише технічного забезпечення, а й належної інтеграції у загальну систему митного адміністрування, оскільки їх результативність безпосередньо залежить від якості аналізу отриманої інформації та оперативності прийняття рішень. Недостатній рівень модернізації обладнання, відсутність системного оновлення програмного забезпечення або неналежна підготовка персоналу можуть суттєво знижувати результативність митного контролю, ускладнювати виявлення порушень та негативно впливати на забезпечення достовірності декларування.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває необхідність подальшого розвитку технічної складової митного контролю та вдосконалення механізмів використання сучасних технологій у практичній діяльності митних органів. Дослідження ролі технічних засобів митного контролю дозволяє визначити їх значення не лише як інструменту перевірки товарів, а і як важливого елемента підвищення ефективності митного адміністрування, забезпечення прозорості контрольних процедур та зниження ймовірності недостовірного декларування.

Отже, технічні засоби митного контролю є важливою складовою системи митного адміністрування, що відіграє суттєву роль у забезпеченні достовірності декларування товарів. Їх ефективне використання сприяє підвищенню результативності митного контролю, виявленню порушень митного законодавства, забезпеченню повноти митних платежів та загальній ефективності функціонування митної системи.

Список використаних джерел:

1. Митний кодекс України: Закон України від 13.03.2012 № 4495-VI: станом на 04.01.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17> (дата звернення 07.05.2026).
2. Національна стратегія доходів до 2030 року: Розпорядження Каб. Міністрів України від 27.12.2023 № 1218-р. URL: https://mof.gov.ua/uk/national_income_strategy-716 (дата звернення 07.05.2026).
3. Про затвердження Порядку виконання митних формальностей із застосуванням скануючих систем: Наказ Міністерства фінансів України від 18.10.2021 № 552. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1612-21#Text> (дата звернення 07.05.2026).

Назарина Д.С.

аспірант Державна навчально-наукова установа «Академія фінансового управління»

Керівник: д.е.н., професор Рєпіна І. М.

РЕЙТИНГОВА ОЦІНКА ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ СОЦІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ПУБЛІЧНОЇ ЗВІТНОСТІ

У сучасних економічних реаліях соціальне підприємництво стає стратегічним інститутом, що поєднує ринкову ефективність із розв'язанням суспільних проблем. Оскільки традиційні методи аналізу не враховують соціальний ефект і специфіку реінвестування прибутку таких суб'єктів господарювання, виникає потреба у формуванні сучасних рейтингових моделей. Використання публічної звітності як основи для таких моделей дозволить забезпечити об'єктивність, прозорість та порівнюваність оцінки їхньої діяльності.

Рейтингова оцінка фінансової стійкості є ключовим індикатором для інвесторів, оскільки дозволяє порівнювати підприємства з різними організаційними формами, але спільною соціальною місією. Ефективність такого підходу підтверджує програма імпакт-інвестування UMAEF (\$1,4 млн), яка надає капітал, наставництво та пільгові позики. Завдяки цій програмі підтримку отримали 182 соціальні підприємства України та Молдови, що дозволило створити 114 робочих місць та покращити умови життя для 25,3 тис. осіб [1].

Сучасна аналітика сталого розвитку поєднує традиційні фінансові індикатори з ESG-параметрами. ESG-підхід поєднує екологічну відповідальність (E), соціальну взаємодію (S) й якість корпоративного управління (G). Це дозволяє оцінити вплив підприємства на довкілля, його відносини з громадою та прозорість управлінських процесів у межах єдиної рейтингової моделі [2].

Отже, включення ESG-критеріїв до рейтингового оцінювання діяльності соціальних підприємств дозволяє сформувати більш сучасний і збалансований підхід до визначення фінансової стійкості соціальних підприємств на основі публічної звітності. Це надасть змогу враховувати не лише фінансові результати діяльності, а й рівень соціальної відповідальності, ставлення бізнесу до довкілля та визначити якість управлінських рішень.

Для України наведений досвід є практично значущим у контексті розробки рейтингових моделей фінансової стійкості соціальних підприємств. На думку міжнародного експерта з оцінки майна, бізнесу та майнових прав О. Івченко «фінансова стійкість – є здатністю підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання у короткостроковій і довгостроковій перспективі, незалежно від зовнішніх факторів». Для її вимірювання експерт порекомендував застосовувати коефіцієнти ліквідності, зокрема поточної ліквідності з орієнтовним нормативом 1,5-2,5, швидкої ліквідності – 1,0-1,5, абсолютної ліквідності – 0,2-0,5; коефіцієнт автономії – 0,5 і більше; коефіцієнт фінансового левериджу – до 1,0, а також показники рентабельності активів (ROA), власного капіталу (ROE) та

оборотності активів. Отже, «фінансові коефіцієнти не працюють ізольовано», тому для об'єктивної рейтингової оцінки необхідно аналізувати їх у взаємозв'язки та динаміку [3]. Застосування вищезазначених коефіцієнтів у процесі дослідження діяльності соціального підприємства дозволить об'єктивно оцінити його фінансовий стан і забезпечить точне визначення рівня фінансової стійкості, що є критично важливим для підтримання балансу між прибутком та соціальною місією.

Крім того, означений комплексний підхід, що поєднує ESG-критерії, показники ліквідності та рентабельності, дає змогу детально проаналізувати кредитоспроможність і привабливість підприємства для інвесторів. Прозорі фінансові дані зміцнюють довіру з боку фінансових інституцій, що допоможе соціальним підприємцям залучати ресурси для соціальних ініціатив.

Отже, результати дослідження підтверджують доцільність рейтингового оцінювання соціальних підприємств на основі публічної звітності. Це забезпечує об'єктивність аналізу, стимулює прозорість та підвищує інвестиційну привабливість суб'єктів. Через специфіку поєднання прибутку з соціальною місією в соціальних підприємствах традиційних методів аналізу недостатньо. Оптимальним рішенням є впровадження ESG-підходу, який дозволяє комплексно оцінювати як фінансову стійкість, так і реальний суспільний внесок підприємства в єдиній системі рейтингування.

Список використаної літератури:

1. Impact investing program – UMAEF. *UMAEF*. URL: <https://umaef.org/programs/impact-investing/>
2. Що таке ESG: розшифровка, контекст, актуальність. *ІПС ЛІГА:ЗАКОН*. URL: <https://ips.ligazakon.net/lawnews/doc/EN252414-shcho-take-rozshyrovka-kontekst-aktualnist>
3. Івченко О. Ключові показники для оцінки фінансової стійкості бізнесу. *Pareto* URL: <https://pareto.com.ua/ua/blog/klyuchovi-pokazniki-dlya-oczinki-finansovoyi-stijkosti-biznesu>

Настенко Т.В.

студентка Одеського національного економічного університету

Керівник: к.е.н., ст. викладач Бондаренко П.В.

СТРАХУВАННЯ ВОЄННИХ РИЗИКІВ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ

В умовах сучасної глобальної нестабільності та зростання кількості збройних конфліктів, питання фінансового захисту активів стає критичним для виживання національних економік. Для України, яка перебуває у стані повномасштабної війни, страхування воєнних ризиків є не просто фінансовим інструментом, а фундаментальною передумовою для залучення інвестицій та відновлення інфраструктури. Актуальність теми зумовлена тим, що традиційні страхові поліси зазвичай містять застереження про виключення збитків, завданих внаслідок воєнних дій. Головною задачею є комплексне дослідження міжнародних механізмів управління воєнними ризиками та визначення стратегічних шляхів їх адаптації в українських реаліях.

Воєнні ризики в міжнародній практиці класифікуються як надзвичайні події, що включають бойові дії, тероризм, масові заворушення та експропріацію активів. Специфіка полягає у високій кумуляції збитків та труднощах актуарних розрахунків. Основні напрями покриття охоплюють майно, морські та авіаційні перевезення, а також страхування політичних ризиків для прямих іноземних інвестицій [1].

Основними видами воєнних ризиків є пошкодження майна (житлового та комерційного), логістичні перебої, а також специфічні авіаційні та морські ризики. Останні є найбільш розвиненими на світовому ринку, оскільки міжнародна торгівля критично залежить від безпеки судноплавства. Окрему групу становлять ризики для бізнесу та прямих іноземних інвестицій (PIRI — Political Risk and Investment Insurance), які включають не лише фізичне знищення активів, а й експропріацію або неможливість конвертації валюти внаслідок війни.

Світова практика свідчить, що приватний ринок страхування самостійно не здатний повноцінно покривати воєнні ризики через їхній катастрофічний характер. У країнах ЄС та США ключову роль відіграє державна підтримка та створення пулів. Наприклад, британська система *Pool Re* або французька *GAREAT* демонструють ефективність державно-приватного партнерства, де держава виступає перестраховиком «останньої надії».

Важливим суб'єктом є Багатостороннє агентство з гарантування інвестицій (MIGA), що входить до групи Світового банку. MIGA надає гарантії від некомерційних ризиків, допомагаючи інвесторам заходити на ринки країн, що розвиваються, навіть у період турбулентності [2]. Крім того, американська корпорація DFC (U.S. International Development Finance Corporation) активно впроваджує програми підтримки бізнесу в зонах конфліктів. Роль перестраховування у цьому процесі є визначальною: через глобальні синдикати,

такі як *Lloyd's of London*, ризики розподіляються між десятками компаній по всьому світу, що забезпечує фінансову стійкість системи.

Український страховий ринок сьогодні стикається з безпрецедентними викликами. Високий рівень реального ризику та обмежені капітали вітчизняних страховиків роблять самостійне покриття воєнних збитків неможливим [3]. До цього додається низький рівень довіри до фінансових інституцій та відсутність чіткої законодавчої бази, яка б регулювала державні гарантії у цій сфері.

Проте перспективи розвитку існують через інтеграцію у світову фінансову систему. Пріоритетними напрямками є:

- створення спеціалізованого Державного агентства або фонду страхування воєнних ризиків;
- залучення міжнародних перестраховальних гігантів під державні або міжурядові гарантії;
- удосконалення законодавства, зокрема прийняття норм про страхування інвестицій від воєнних ризиків через Експортно-кредитне агентство (ЕКА);
- цифровізація процесів оцінки збитків за допомогою супутникового моніторингу та ШІ [4].

Значення цього інструменту для післявоєнного відновлення України важко переоцінити. Наявність дієвого страхового захисту є маркером безпеки для іноземного капіталу. Це дозволить не лише захистити існуючий бізнес, а й стимулювати нову економічну активність, забезпечуючи стабільність банківського сектору через страхування заставного майна.

Аналіз міжнародного досвіду підтверджує, що успішна модель страхування воєнних ризиків базується на симбіозі приватного капіталу, державної підтримки та міжнародного перестраховування. Для України критично важливо розбудувати власну багаторівневу архітектуру страхового захисту. Це вимагає скоординованих зусиль влади, НБУ та міжнародних партнерів.

Список використаних джерел:

1. Козьменко О., Васильєва Т., Письменна М. Перспективи розвитку страхування воєнних ризиків в Україні: світовий досвід та вітчизняні реалії. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4709>
2. Офіційний сайт MIGA (World Bank Group). World Bank Group Increases Guarantee Support to Ukraine. 2024. URL: <https://www.miga.org/news>
3. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2023. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-gruden-2023-roku>
4. Страхування інвестицій від воєнних ризиків в Україні. *Національний інститут стратегічних досліджень: вебсайт*. 2023. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/strakhuvannya-investitsiy-vid-voyennykh-ryzykiv-v-ukrayini>

Невмержицька Ю.А.

студент Державного торговельно-економічного університету

Керівник: доктор економічних наук, доц., доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту Безверхий К.В.

АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»)

Оцінка фінансової ефективності підприємства ґрунтується на аналізі його ключових форм фінансової звітності: звіту про прибутки та збитки, балансу і звіту про рух грошових коштів. Проведений аналіз дозволяє встановити ключові джерела формування доходів підприємства, напрями використання коштів, а також виявити динаміку показників та можливі відхилення від попередніх періодів. На основі отриманих результатів здійснюється оцінювання фінансового стану підприємства за минулий період і сформулювати припущення щодо подальших перспектив його розвитку [1].

Компанія Nestlé S.A. належить до найбільших підприємств світової харчової індустрії, заснована у 1866 році. Штаб-квартира підприємства розташована у місті Веве (Швейцарія). За даними Fortune Global 500, у 2023 році Nestlé займала 64-те місце серед найбільших корпорацій світу. Діяльність компанії охоплює понад 180 країн світу, а кількість її виробничих потужностей перевищує 270, що забезпечує їй стабільні фінансові показники та широкий асортимент продукції [2].

Станом на 2025 рік позиції компанії у рейтингу Fortune Global 500 дещо погіршилися, опустившись за межі першої сотні. Це може свідчити про посилення конкурентного середовища у світовому харчовому секторі, а також зростання впливу великих транснаціональних компаній. Водночас Nestlé продовжує залишатися однією з провідних корпорацій галузі та утримує значну частку на світовому ринку [3].

З метою оцінювання ефективності функціонування підприємства було використано такі показники: чистий дохід, собівартість реалізованої продукції, валовий та операційний прибуток (див. таблицю 1).

Таблиця 1. Основні фінансово-економічні показники ТОВ «Нестле Україна»

Показники	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід	9 503 628	11 054 720	12 164 298	12 554 428	14 945 191
Собівартість реалізації	6 644 145	8 059 036	8 524 263	9 451 073	11 078 269
Валовий прибуток	2 859 483	2 995 684	3 640 035	3 103 355	3 866 922
Операційний прибуток	229 238	170 153	841 486	295 985	470 304

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «Нестле Україна» [3]

Наведені у таблиці дані відображають зміну фінансових показників підприємства протягом 2024-2024 років. Упродовж цього періоду

спостерігається загальна тенденція до зростання чистого доходу, що свідчить про розширення обсягів діяльності підприємства. Водночас збільшення собівартості продукції може бути зумовлене як підвищенням витрат на виробництво, так і впливом зовнішніх економічних факторів.

Таблиця 2. Показники рентабельності ТОВ «Нестле Україна» за 2020-2024 р.р.

Показники	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Валова рентабельність (Rвал)	30,1	27,1	29,9	24,7	25,9
Рентабельність собівартості (Rсоб)	69,9	72,9	70,1	75,3	74,1
Операційна рентабельність (Rоп)	2,4	1,5	6,9	2,4	3,1
Темп зростання(Т)		116,3	110	103,2	119

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Нестле Україна» [3]

За аналізований період підприємство показує позитивну динаміку розвитку протягом 2020–2024 років. У 2020 році чистий дохід становив 9 503 628 грн, цей показник став відправною точкою для порівняння. Уже в 2021 році дохід зріс до 11 054 720 грн (приблизно на 16%), однак разом із цим збільшилась і собівартість.

У 2022 році спостерігається більш помітне покращення результатів: чистий дохід зріс до 12 164 298 грн, а операційний прибуток значно підвищився — до 841 486 грн, що свідчить про більш ефективну діяльність підприємства у цей період. Проте 2023 рік виявився менш успішним: дохід зростає незначно (до 12 554 428 грн, приблизно на 3%), а валовий прибуток навіть зменшується. 2024 рік став більш успішним для компанії: чистий дохід зріс до 14 945 191 грн (+19%) і прибуток також збільшився. Таким чином, можна сказати, що підприємство ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» розвивається і поступово збільшує обсяги діяльності. Тому підприємству варто звернути більше уваги на їх оптимізацію, що дозволить підвищити рентабельність та покращити загальні фінансові результати.

Список використаних джерел:

1. Парасій-Вергуненко І. М., Назарова К. О., Гордополов В. Ю., Безверхий К. В., Гоцуляк В. Д., Нежива М. О., Негоденко В. С. Управлінський аналіз бізнесу (за видами економічної діяльності): навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2024. 586 с. <https://doi.org/10.35668/978-611-01-2969-5>
2. Учасники проєктів Вікімедіа. Nestlé — Вікіпедія. *Вікіпедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Nestlé> (дата звернення: 01.05.2026).
3. Nestlé в світі. URL: <https://www.nestle.ua/aboutus/globalpresence>. (Дата звернення: 01.05.2026)

Оберемко К.О.

здобувачка освітнього ступеня «бакалавр» Державного торговельно-економічного університету

Керівник: к.е.н., старший викладач Державного торговельно-економічного університету Журба О.М,

ПОТЕНЦІАЛ ВНУТРІШНЬОГО БОРГОВОГО РИНКУ У ЗМІЦНЕННІ БЮДЖЕТНОЇ СТІЙКОСТІ УКРАЇНИ

Сучасний стан державних фінансів України формується під впливом безпрецедентних викликів, пов'язаних із війною, структурними дисбалансами економіки та високою залежністю від зовнішнього фінансування. За підсумками 2025 року державний та гарантований державою борг України досяг 9,04 трлн грн, або близько 213,3 млрд дол. США, що на 29,5% більше порівняно з попереднім роком [1]. Відношення боргу до ВВП наблизилося до 98,4%, що свідчить про значне боргове навантаження на економіку [1]. У таких умовах внутрішній борговий ринок поступово перетворюється на ключовий інструмент забезпечення бюджетної стійкості, оскільки дозволяє мобілізувати ресурси без надмірного зростання валютних ризиків.

За оцінками Національного банку України, обсяг готівкової іноземної валюти поза банківською системою станом на кінець 2025 року становив 117,6 млрд дол. США. Водночас офіційна статистика не містить прямого розподілу цього показника за секторами. З урахуванням структури фінансових активів та ролі домогосподарств як основного носія готівкових заощаджень, у науковій практиці вважається, що близько 80–90% цієї суми припадає саме на населення. Таким чином, обсяг готівкових валютних заощаджень домогосподарств України може оцінюватися на рівні 95–105 млрд дол.[4] США. Це, у свою чергу, становить близько 65% від ВВП. Звичайно, не всі готівкові кошти поза обігом банків є заощадженнями, але очевидно, потенціал внутрішнього боргового ринку є досить значним.

Внутрішній борговий ринок України базується насамперед на облігаціях внутрішньої державної позики (ОВДП), які стали одним із головних джерел фінансування бюджету під час війни. Загалом від початку повномасштабного вторгнення обсяг внутрішніх запозичень перевищив 2 трлн грн [2]. Це демонструє, що навіть в умовах економічної нестабільності держава здатна акумулювати значні фінансові ресурси всередині країни, формуючи основу для більш автономної бюджетної політики.

Суттєвою перевагою внутрішнього боргового ринку є зниження валютних ризиків. Близько 75% державного боргу України у 2025 році становили зовнішні зобов'язання, що створює залежність від валютних коливань та міжнародної фінансової допомоги. Розширення внутрішніх запозичень у національній валюті дозволяє зменшити чутливість бюджету до девальвації гривні. Наприклад, середньозважена дохідність гривневих ОВДП у 2025 році становила 16,24%, що хоча й є відносно високим показником, проте не створює валютного ризику,

характерного для зовнішніх позик [2]. Таким чином, внутрішній ринок виконує стабілізаційну функцію в умовах макроекономічної нестабільності.

Структура інвесторів внутрішнього боргового ринку свідчить про поступове зростання його глибини та диверсифікації. Найбільшими власниками ОВДП залишаються банки, портфель яких у 2025 році становив понад 937 млрд грн, тоді як портфель Національного банку складав 664,5 млрд грн [2]. Водночас спостерігається активізація участі населення: вкладення фізичних осіб у державні облігації зросли на 42,6% і досягли понад 111 млрд грн. Така динаміка демонструє формування довіри до державних фінансових інструментів і створює передумови для розширення внутрішньої інвесторської бази.

Розвиток внутрішнього боргового ринку позитивно впливає на бюджетну стійкість через зменшення залежності від зовнішніх кредиторів і міжнародної політичної кон'юнктури. У 2025 році дохідна частина загального фонду державного бюджету становила 2,66 трлн грн, тоді як витрати на обслуговування боргу досягли 361,6 млрд грн, або 8,6% усіх видатків [3].

Воєнні облігації стали інструментом не лише фінансування бюджету, а й залучення громадян до підтримки держави. Завдяки регулярним аукціонам та цифровізації доступу до ОВДП, зокрема через банківські застосунки, розширюється коло інвесторів і підвищується ліквідність ринку.

Разом із тим існують обмеження, які стримують повне використання потенціалу внутрішнього боргового ринку. Високі процентні ставки, що перевищують 16% у гривні, збільшують навантаження на бюджет у середньостроковій перспективі [2]. Значна частка банків у структурі інвесторів створює ризик концентрації, а обмежений рівень доходів населення стримує розширення роздрібного сегмента. Крім того, значний дефіцит бюджету та зростання боргу до рівня, що може перевищити 100% ВВП у 2026 році, вимагають обережної боргової політики.

Перспективи розвитку внутрішнього боргового ринку пов'язані з подальшою диверсифікацією інвесторської бази, розвитком інфраструктури ринку та підвищенням фінансової грамотності населення. Збільшення частки фізичних осіб і небанківських фінансових установ здатне знизити ризики концентрації та зробити ринок більш стійким. Паралельно важливим є зниження вартості запозичень через стабілізацію макроекономічної ситуації та уповільнення інфляції.

Отже, внутрішній борговий ринок України вже довів свою здатність виконувати функцію одного з основних джерел фінансування державного бюджету в умовах кризи. Його подальший розвиток створює можливості для зменшення залежності від зовнішніх кредиторів, підвищення фінансової автономії держави та зміцнення бюджетної стійкості. Поєднання інституційних реформ, розвитку інвесторської бази та вдосконалення боргової політики дозволить перетворити внутрішній ринок на один із ключових елементів фінансової безпеки України.

Список використаних джерел:

1. Державний борг України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/debtgov/> (дата звернення 01.05.2026)
2. Інвестиції українців в ОБДП за 2025 рік. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/investitsii_ukraintsiv_v_ovdp_za_2025_rik_zrosli_na_42_6_pidsumki_roku_vnutrishnogo_rinku_derzhavnikh_obligatsii-5529 (дата звернення 03.05.2026)
3. Мінфін: видатки загального фонду держбюджету у 2025 році становили 4,19 трлн грн. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/news/minfin_vidatki_zagalnogo_fondu_derzhbiudzhetu_u_2025_rotsi_stanovili_419_trln_grn-5554 (дата звернення 02.05.2026)
4. Національний банк України: Уточнено дані міжнародної інвестиційної позиції за 2014–2025 роки. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/utochneno-dani-mijnarodnoyi-investitsiynoyi-pozitsiyi-za-20142025-roki> (дата звернення 01.05.2026)

Олексашенко Я.С.

Студент Полтавського державного аграрного університету

Керівник: к.е.н., доц. Бражник Л.В.

УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

У сучасній архітектурі ринкових відносин прибуток виступає не лише ключовим індикатором результативності господарської діяльності, а й фундаментальною основою стратегічного розвитку підприємства. Для українського аграрного сектору, що функціонує в умовах високої волатильності цін на ресурси, логістичних обмежень та воєнних ризиків, проблема оптимізації механізмів формування та розподілу фінансових результатів набуває особливої гостроти. Дослідження теоретичних аспектів категорії «прибуток» дозволяє визначити його як чистий дохід підприємства після вирахування всіх витрат, що є головним внутрішнім джерелом самофінансування та капіталізації [1; 2; 3]. У діяльності сучасних холдингових структур управління прибутком вимагає системного підходу, який враховує не лише операційну ефективність, а й результативність інвестиційної діяльності та фінансових операцій.

Трансформація ресурсного потенціалу великих аграрних об'єднань свідчить про динамічне зростання вартості активів та поступове нарощення власного капіталу. Проте структура активів таких суб'єктів часто демонструє високу частку довгострокових фінансових інвестицій. Це характерно для материнських компаній, які виконують функцію акумуляції капіталу та здійснюють управлінський контроль над дочірніми структурами. Така модель зумовлює специфіку фінансового результату, де домінуючу роль відіграє не пряма реалізація товарів, а дохід від участі в капіталі, що фактично робить

фінансовий стан головної компанії дзеркальним відображенням успішності всієї групи [4].

Для ідентифікації тенденцій формування прибутку базовим джерелом аналітичних даних виступає звіт про фінансові результати. Дослідження галузевої динаміки показує, що 2023 рік став критичним для більшості агроформувань, призвівши до значних збитків через від'ємні результати інвестиційної діяльності та логістичні колапси. Водночас відновлення прибутковості у 2024 році відбувалося переважно за рахунок доходів від участі в капіталі, тоді як власна операційна діяльність управлінських ланок холдингів часто залишалася збитковою. Перевищення адміністративних витрат над доходами від прямих послуг створює модель, за якої фінансова стабільність материнської компанії перебуває у повній залежності від ефективності роботи та дивідендної політики її дочірніх підприємств.

Залежно від обраної стратегії холдингових компаній, використання прибутку може бути спрямоване або на агресивне розширення через капіталізацію, або на підтримку ліквідності окремих підрозділів. Як правило, у вітчизняній практиці спостерігається орієнтація на повне реінвестування без виплати дивідендів. Це дозволяє формувати значні фінансові резерви (понад 60% у структурі власного капіталу), які виступають «буфером» у кризові періоди. Однак аналіз різних суб'єктів холдингового типу показує різнобіччя стратегій: у той час як одні структури консервують прибуток для самофінансування, інші змушені спрямовувати його на перехресне субсидування збиткових дочірніх підприємств, що знижує загальну інвестиційну привабливість групи.

Для вдосконалення систем управління прибутком на рівні галузі необхідно впроваджувати заходи з диверсифікації доходів та оптимізації витрат. Важливим є перехід від моделі пасивного очікування інвестиційного доходу до активного надання управлінських послуг на ринкових засадах. Стратегічне значення має нормативне створення резервних фондів (5-10% чистого прибутку) та цифровізація контролінгу через ERP-системи, що дозволяє менеджменту приймати обґрунтовані рішення на основі реального стану кожного підрозділу. Водночас дієвість таких заходів безпосередньо залежить від інтеграції системи ризик-менеджменту в загальну фінансову стратегію, що дозволяє превентивно реагувати на цінові коливання та логістичні виклики. Крім того, особливу увагу слід приділити впровадженню енергоефективних технологій та оновленню матеріально-технічної бази, оскільки зниження собівартості продукції залишається найбільш стабільним фактором зростання чистого прибутку в аграрному виробництві. Такий комплексний підхід забезпечить не лише фінансову рівновагу холдингу, а й створить надійний фундамент для його подальшої інвестиційної експансії.

За результатами дослідження можна констатувати, що стабільність формування прибутку в сучасних умовах залежить від гнучкості фінансової політики та здатності бізнесу до самофінансування. Консервативний підхід до розподілу доходів є виправданим інструментом збереження життєздатності в умовах макроекономічної нестабільності. Водночас перехід до моделі сталого

зростання вимагає відмови від ролі пасивного отримувача доходів на користь активного управління операційними витратами та розширення сфер діяльності.

Список використаних джерел:

1. Чумак В. Д., Безкровний О. В., Бражник Л. В. Фінансова діяльність аграрних підприємств : навч. посіб. Полтава : ПДАУ, 2022. 211 с.
2. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : Наказ М-ва фінансів України від 07.02.2013 № 73 : станом на 23 груд. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (дата звернення: 10.04.2026).
3. Томілін О. О., Тютюнник Ю. М., Бражник Л. В., Дроботя Я. А. Фінансово економічний словник – довідник / за наук. ред. проф. О. О. Томіліна. Полтава : ПДАУ. 2023. 108 с.
4. Бражник Л. В. Стан, проблеми формування та використання капіталу підприємств у сільському господарстві України. *Ефективна економіка*. 2024. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.26> (дата звернення: 10.04.2026).

Ординський В.А.

аспірант ПВНЗ «Європейський університет»

Керівник: к.е.н., доц. Шарова С.В.

ІНСТИТУЦІЙНІ ТА ЦИФРОВІ ЧИННИКИ ПІДТРИМАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВИХ РИНКІВ

Питання ефективності фінансових ринків залишається одним із центральних у сучасній фінансовій науці. З часів формулювання гіпотези ефективного ринку (Efficient Market Hypothesis, ЕМН) Юджином Фамом дискусія навколо чинників, що визначають ступінь відображення інформації в цінах активів, не вщухає. Втім, у ХХІ столітті ця дискусія набула принципово нового виміру: поряд з традиційними структурними та поведінковими факторами на перший план вийшли інституційні та цифрові чинники.

Прискорення цифрової трансформації фінансового сектору, поява платформних екосистем, алгоритмічної торгівлі та децентралізованих фінансів (DeFi) кардинально змінили архітектуру ринків. Одночасно глобальні регуляторні ініціативи — від Basel IV до MiCA (Markets in Crypto-Assets Regulation) — формують новий інституційний ландшафт. У цьому контексті дослідження взаємодії інституційних та цифрових чинників у забезпеченні ринкової ефективності набуває не лише теоретичного, а й практичного значення для регуляторів, інвесторів та фінансових посередників.

Інституційний підхід до аналізу фінансових ринків передбачає, що ефективність визначається не лише технологічними можливостями обробки інформації, а й якістю формальних і неформальних правил, що регулюють

поведінку учасників. До ключових інституційних детермінант відносять: захист прав власності та інвесторів, якість корпоративного управління, прозорість і незалежність регуляторних органів, рівень корупції та довіри до фінансових інститутів.

Дослідження Лоуса С., Азман-Саїні В. підтвердило, що якість регуляторного середовища суттєво корелює з інформаційною ефективністю фондових ринків. Зокрема, незалежність органів фінансового нагляду та рівень їхньої підзвітності пояснюють близько 34% варіації у показниках ринкової ефективності між країнами [1]. Це свідчить про те, що навіть за наявності сучасної цифрової інфраструктури слабкі інститути здатні суттєво знижувати ефективність ринків.

Окремого розгляду заслуговує роль міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) та дотримання вимог ESG-розкриття як інституційних механізмів зниження інформаційної асиметрії. За даними ESMA (2023), компанії, що повністю дотримуються принципів ESG-розкриття, демонструють на 18–22% менший спред між цінами попиту і пропозиції на акції, що є прямим індикатором зростання ринкової ефективності. Таким чином, інституційна архітектура прозорості стає фундаментом для ефективного ціноутворення [5].

Цифровізація фінансового сектору формує новий технологічний базис ринкової ефективності. Серед цифрових чинників, що найбільш суттєво впливають на ефективність ринків, виокремлюють: алгоритмічну та високочастотну торгівлю (HFT), технології штучного інтелекту та машинного навчання у ціноутворенні активів, платформні фінансові екосистеми та децентралізовані фінанси (DeFi), а також систему цифрової ідентифікації та e-KYC.

Вагомим внеском у розуміння цього зв'язку є праця Лопес-Ліра А., Тан Ю., в якій авторами досліджено вплив великих мовних моделей (LLM) — зокрема ChatGPT — на швидкість відображення нової інформації в курсі акцій. Результати показали, що після появи широкодоступних LLM аномальна прибутковість на основі новинних сигналів скоротилася на 15–40% залежно від сегменту ринку, що є свідченням підвищення його напівсильної форми ефективності [2]. Штучний інтелект, таким чином, функціонує як каталізатор ринкової ефективності, прискорюючи арбітражні механізми.

Водночас цифровізація несе нові виклики. Криптовалютні ринки, попри технологічну досконалість блокчейн-протоколів, демонструють нижчий рівень ефективності порівняно з традиційними. Дослідження Фірі А. на основі мультифрактального аналізу для 10 провідних криптовалют показало, що ефективність крипторинків суттєво залежить від рівня регуляторної визначеності та ліквідності, причому ринки з чіткими регуляторними рамками (Японія, ЄС) демонструють ефективність, наближену до традиційних ринків акцій [3]. Це підкреслює необхідність синергії між цифровими та інституційними чинниками.

Аналіз наукової літератури дозволяє запропонувати концептуальну модель взаємодії інституційних та цифрових детермінант ефективності фінансових ринків. У рамках цієї моделі ефективність ринку (E) може бути представлена як

функція від якості інституційного середовища (I), рівня цифрового розвитку (D) та їхньої взаємодії (I×D):

$$E = f(I, D, I \times D, X) + \varepsilon$$

де X — вектор контрольних змінних (макроекономічні показники, глибина ринку, рівень фінансової грамотності тощо), ε — випадкова похибка. Ключовою гіпотезою є позитивний і статистично значимий коефіцієнт при взаємодії I×D, що свідчить про комплементарність інституційних та цифрових чинників: цифрові технології підвищують ефективність ринків у більшій мірі за умов сильних інститутів.

Подібний підхід знаходить підтримку в дослідженні Рейхе П., Баліцкі С., де на панельних даних для 45 країн за 2015–2022 рр. доведено, що ефект цифровізації на ринкову ефективність є статистично значимим лише у країнах з рівнем якості інститутів вище медіанного (індекс WGI > 0.5). Для країн із слабким інституційним середовищем цифрова трансформація може навіть посилювати інформаційні аномалії через нерівномірний доступ до технологій та регуляторний арбітраж [4].

Проведений аналіз дає підстави для таких висновків. По-перше, ефективність фінансових ринків у сучасних умовах є функцією не лише інформаційної прозорості, а й якості інституційного середовища та зрілості цифрової інфраструктури. По-друге, між інституційними та цифровими чинниками існує синергія: цифрові технології найбільш ефективно підвищують ринкову ефективність в умовах сильних інститутів, тоді як слабе інституційне середовище може нівелювати позитивний вплив цифровізації. По-третє, нові цифрові активи та децентралізовані фінансові платформи потребують адекватних інституційних рамок — без відповідного регулювання технологічний прогрес може генерувати нові форми інформаційних аномалій. По-четверте, для України, що здійснює євроінтеграційний курс, пріоритетним напрямом підвищення ефективності фінансових ринків є паралельне зміцнення інституційного середовища (імплементация стандартів ЄС) та розвиток цифрової фінансової інфраструктури.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною верифікацією запропонованої концептуальної моделі на основі панельних даних для країн Центральної та Східної Європи, а також з аналізом специфіки формування ефективності крипторинків в умовах регуляторної невизначеності.

Список використаних джерел:

1. Law, S. H., Azman-Saini, W. N. W., & Ibrahim, M. H. (2013). Institutional quality thresholds and the finance–growth nexus. *Journal of Banking & Finance*, 37(12), 5373–5381. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2013.03.011>
2. Lopez-Lira, A., & Tang, Y. (2023). Can ChatGPT Forecast Stock Price Movements? Return Predictability and Large Language Models. *SSRN Electronic Journal*. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4412788>

3. Phiri, A. (2022). Can wavelets produce a clearer picture of weak-form market efficiency in Bitcoin? *Eurasian Economic Review*. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40822-022-00214-8>

4. Reiche, P., & Balitzky, S. (2023). The European sustainable debt market – do issuers benefit from an ESG pricing effect? *European Securities and Markets* URL: https://www.esma.europa.eu/sites/default/files/2023-10/ESMA50-524821-2938_The_European_sustainable_debt_market_-_do_issuers_benefit_from_an_ESG_pricing_effect_0.pdf

5. ESMA. (2024). 2023 Corporate reporting enforcement and regulatory activities report. *European Securities and Markets Authority*. URL: https://www.esma.europa.eu/sites/default/files/2024-03/ESMA32-193237008-8269_2023_Corporate_reporting_enforcement_and_regulatory_activities_report.pdf

Орешко А.Ф.

студент Миколаївський національний аграрний університет

Керівник: старший викладач кафедри економічної кібернетики, комп'ютерних наук та інформаційних технологій Миколаївського національного аграрного університету Хилько І.І.

ОПТИМІЗАЦІЯ ПОДАТКОВОГО НАВАНТАЖЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Оптимізація податкового навантаження підприємства в сучасних умовах виступає невід'ємною складовою системи фінансового управління, оскільки рівень податкових платежів безпосередньо впливає на фінансові результати, ліквідність та інвестиційні можливості суб'єкта господарювання. Часті зміни податкового законодавства, ускладнення процедур адміністрування податків і посилення фіскального контролю з боку держави зумовлюють необхідність формування обґрунтованих підходів до управління податковими платежами, що базуються на поєднанні законності, економічної доцільності та стратегічної спрямованості.

У наукових дослідженнях зазначається, що оптимізація податкового навантаження повинна розглядатися не як разовий захід, а як системний процес, інтегрований у загальну модель управління підприємством. Її реалізація передбачає узгодження податкової політики із фінансовою стратегією, що забезпечує підвищення ефективності використання ресурсів та стабілізацію фінансового стану. Формування цілісної системи податкового планування дозволяє враховувати вплив податкових факторів на прийняття управлінських рішень, своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати довгострокову фінансову стійкість підприємства. При цьому ключовою умовою є застосування виключно законних інструментів оптимізації податкових зобов'язань, що відповідають вимогам чинного законодавства [1].

Подальший розвиток підходів до оптимізації податкового навантаження пов'язаний із удосконаленням методів податкового планування та підвищенням ролі обліково-аналітичного забезпечення. Зокрема, ефективне управління

податковими платежами передбачає формування раціональної структури оподаткування, вибір найбільш доцільної системи оподаткування залежно від масштабів і специфіки діяльності підприємства, а також належну організацію обліку і внутрішнього контролю. Важливого значення набуває проведення попереднього аналізу податкових наслідків господарських операцій, що дає змогу мінімізувати податкові витрати та уникнути фінансових втрат. Водночас нестабільність податкового законодавства та нерівномірність податкового навантаження між різними суб'єктами господарювання обумовлюють необхідність застосування комплексного підходу до управління податковими ризиками та підвищення гнучкості фінансової політики підприємства.

Важливим аспектом оптимізації податкового навантаження є також оцінка його рівня за допомогою відповідних аналітичних показників. Зокрема, у наукових дослідженнях пропонується використовувати систему коефіцієнтів, що дозволяють визначити співвідношення податкових платежів до фінансових результатів діяльності підприємства, зокрема до доходу або прибутку. Такий підхід дає можливість не лише кількісно оцінити рівень податкового навантаження, але й виявити резерви його зниження, обґрунтувати доцільність управлінських рішень та підвищити ефективність податкового планування в цілому [2].

У сучасних умовах особливого значення набуває також розмежування понять оптимізації та мінімізації оподаткування. У науковій літературі наголошується, що оптимізація має економічно обґрунтований характер і спрямована на досягнення раціонального рівня податкового навантаження, тоді як мінімізація нерідко асоціюється з використанням агресивних схем, що можуть призводити до порушення законодавства. У зв'язку з цим важливим напрямом є формування системи податкової безпеки підприємства, яка передбачає виявлення, оцінку та управління податковими ризиками, а також удосконалення внутрішніх процедур контролю за правильністю нарахування і своєчасністю сплати податків [3].

Крім того, значну частку у структурі податкового навантаження підприємства займає податок на додану вартість, ефективне управління яким є одним із ключових напрямів податкової оптимізації. Раціональне адміністрування ПДВ передбачає своєчасне формування податкового кредиту, контроль за відповідністю податкових накладних вимогам законодавства, а також попередження ризиків блокування реєстрації податкових накладних та донарахування податкових зобов'язань.

Отже, оптимізація податкового навантаження підприємства є складним і багатокомпонентним процесом, який вимагає поєднання податкового планування, аналітичного забезпечення та управління податковими ризиками. Реалізація такого підходу сприяє підвищенню ефективності господарської діяльності, забезпечує фінансову стабільність підприємства та створює передумови для його сталого розвитку в умовах трансформації економіки України.

Список використаних джерел:

1. Орищин Т. Сучасні підходи до оптимізації корпоративного оподаткування. *Вчіне записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка та управління*. 2020. Т. 70, № 3. URL: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-49>
2. Носко Т. А. Optimization of the tax burden of the enterprise // Матеріали науково-практичної конференції. Тернопіль, 2021. С. 107–108. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/36616/2/MNPK_2021v2_Nosko_T_A-Optimization_of_the_tax_107-108.pdf
3. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. Вип. 86, ч. 1. Ужгород, 2024. Електронний ресурс. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2025/03/15-2.pdf>

Пальоха П.А.

Здобувачка вищої освіти, Факультету економіки психології та менеджменту
Державно торговельно-економічного університету

ВЗАЄМОДІЯ ДЕРЖАВНИХ ТА БАНКІВСЬКИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ РЕСУРСІВ У СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО МОНІТОРИНГУ ФОП

Сьогоднішня система фінансового моніторингу в Україні трансформувалася у складну цифрову мережу, де банки та державні органи здійснюють обмін даними в реальному часі. На зміну паперовим звітам і тривалим перевіркам прийшов автоматизований контроль, що базується на аналізі ризиків кожної окремої операції підприємця. Головним документом, що регулює ці процеси, є Закон № 361-ІХ, який фактично делегував банківським установам роль основних контролерів фінансового ринку. Тепер банки зобов'язані не просто зберігати кошти, а й чітко розуміти їхнє походження, напрямки використання та економічну суть кожної транзакції фізичної особи — підприємця [1].

Головною особливістю сучасної системи є повна інтеграція державних реєстрів із банківськими алгоритмами. Процес реєстрації ФОП через портал «Дія» є яскравим прикладом такої взаємодії: як тільки запис створюється у реєстрі, податкова служба та обраний банк отримують інформацію про це майже миттєво. При відкритті рахунку банк самостійно подає сигнал у ДПС, і рахунок береться на облік автоматично, що значно спрощує бюрократичні процедури для підприємця та робить неможливим ведення діяльності поза полем зору держави. Така автоматизація обміну даними є ключовим елементом цифрової трансформації державних послуг [5].

Важливим інструментом контролю є постійний доступ банків до Єдиного державного реєстру (ЄДР). Це дозволяє алгоритмам автоматично зіставляти платежі, що надходять на рахунок, із зареєстрованими кодами КВЕД. Якщо ФОП офіційно займається дизайном, а на його рахунок надходить оплата за реалізацію

металобрухту або оптову торгівлю продуктами, система автоматично ідентифікує таку операцію як нетипову. У таких випадках платіж може бути призупинений до з'ясування обставин та надання документальних підтверджень. Хоча цифровізація через е-КУС суттєво спростила ідентифікацію клієнта, вона водночас забезпечила абсолютну прозорість бізнесу перед державою [3].

Державна служба фінансового моніторингу сьогодні функціонує як потужний аналітичний хаб, який акумулює індикатори підозрілої активності від усіх фінансових установ країни. Основними об'єктами уваги є операції, що мають ознаки дроблення капіталу, штучного нарощування оборотів або регулярного зняття значних сум готівки без чіткого обґрунтування. Згідно з нормами Постанови НБУ № 65, банківські установи застосовують чіткий перелік критеріїв ризиковості, які дозволяють виявляти сумнівні схеми на ранніх етапах. Це дозволяє державі ефективно боротися з тінізацією економіки через використання рахунків фізичних осіб [2].

У разі спрацювання таких автоматичних фільтрів банк зобов'язаний провести належну перевірку клієнта. Це може включати запит додаткових пояснювальних документів, таких як договори, акти виконаних робіт або рахунки-фактури, що підтверджують реальність проведеної операції. У деяких ситуаціях банк може тимчасово обмежити доступ до системи дистанційного обслуговування або навіть повністю заблокувати видаткові операції для проведення поглибленого аналізу даних. Практичний досвід адміністрування підприємницької діяльності підтверджує, що ця система працює значно жорсткіше, ніж здається на перший погляд, і вимагає від ФОП ідеального порядку в документах [3].

Часто під блокування потрапляють навіть цілком законні операції, якщо вони не вписуються у звичний фінансовий профіль конкретного ФОП. Це підтверджує те, що сучасний фінмоніторинг — це передусім про «передбачуваність» поведінки клієнта. Система вивчає фінансові звички підприємця, і будь-який різкий крок убік або нетипово велика сума змушує банківські алгоритми реагувати. У сучасних реаліях документальне підтвердження кожної заробленої гривні стає не просто бюрократичною вимогою, а єдиним способом забезпечити стабільну роботу та уникнути санкцій з боку регулятора [5].

Критичним моментом у розвитку системи стало повноцінне впровадження стандарту CRS (Common Reporting Standard) для автоматичного обміну інформацією. Взаємодія банків і держави тепер офіційно вийшла за межі України, охоплюючи міжнародні фінансові потоки. Якщо український ФОП має рахунок у закордонній платіжній системі або іноземному банку, інформація про рух коштів та залишки на таких рахунках може автоматично потрапляти до українських податкових органів. Це фактично стирає кордони між внутрішніми та зовнішніми фінансами, створюючи єдиний контур контролю, що вимагає абсолютної чесності при декларуванні доходів [4].

Перспективи розвитку системи пов'язані з активним впровадженням штучного інтелекту для аналізу великих масивів даних (Big Data). Державні органи вже вчаться виявляти складні схеми ухилення від оподаткування ще до

того, як гроші встигнуть покинути рахунок, аналізуючи складні зв'язки між різними реєстрами та історію контрагентів. [2].

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом» № 361-IX (редакція 2024–2026 рр.).
2. Офіційний звіт Державної служби фінансового моніторингу України за 2025 рік. Типологічні дослідження.
3. Постанова Правління Національного банку України № 65 від 19.05.2020 (із змінами станом на 2026 рік).
4. Методичні роз'яснення ДПС України щодо імплементації стандарту автоматичного обміну інформацією CRS (2024–2025 рр.).
5. Практичний посібник з фінансової безпеки та комплаєнсу ФОП в Україні. Видання 2025 року.

Пилипенко С.М.

студентка Полтавського державного аграрного університету

Керівник: к.е.н., доцент Краснікова О.М.

ВАЛЮТНА ІНТЕГРАЦІЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ: РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

У сучасних умовах фінансова глобалізація є визначальним чинником розвитку світової економіки, оскільки сприяє інтеграції національних фінансових систем, активізації міжнародного руху капіталів та формуванню єдиного економічного простору. Для України валютна інтеграція виступає важливим інструментом адаптації до глобальних економічних процесів і водночас передумовою зміцнення макроекономічної стабільності.

Сутність валютної інтеграції полягає у зближенні національної валютної системи з міжнародними стандартами, гармонізації валютного законодавства та поступовій лібералізації валютного ринку. У цьому контексті ключову роль відіграє монетарна політика держави, яку реалізує Національний банк України. У 2026 р. грошово-кредитна політика спрямована на зниження інфляційного тиску та забезпечення курсової стабільності [1]. За прогнозами, інфляція поступово знижуватиметься до цільового рівня близько 5% у середньостроковій перспективі, що відповідає параметрам розвинених економік [2].

Водночас валютна інтеграція України відбувається в умовах підвищеної економічної невизначеності. Зокрема, зберігається залежність від зовнішнього фінансування, що обумовлює необхідність активної співпраці з міжнародними фінансовими організаціями [3]. За оцінками Міжнародного валютного фонду, у 2026 р. економіка України демонструватиме помірне зростання, що супроводжуватиметься поступовою стабілізацією інфляційних процесів та державних фінансів [4]. Водночас значний вплив на валютний ринок мають

зовнішні фактори, зокрема стан платіжного балансу, обсяги міжнародної допомоги та глобальні фінансові тенденції.

Сучасна валютна політика України характеризується поєднанням ринкових механізмів та адміністративних інструментів регулювання. З одного боку, здійснюється поступова лібералізація валютного ринку, а з іншого — зберігаються певні обмеження на рух капіталу, що пояснюється необхідністю підтримання фінансової стабільності в умовах воєнних ризиків. Такі заходи дозволяють мінімізувати валютні коливання, проте водночас стримують повноцінну інтеграцію у глобальний фінансовий простір.

Важливим напрямом валютної інтеграції України є євроінтеграційний вектор розвитку. Адаптація національного законодавства до стандартів Європейського Союзу, реформування банківської системи та підвищення прозорості фінансового сектору створюють передумови для поглиблення інтеграційних процесів. У перспективі це може забезпечити більш тісну взаємодію з європейським валютним простором та підвищити стійкість національної економіки до зовнішніх шоків.

Разом з тим, процес валютної інтеграції супроводжується низкою викликів. До них належать макроекономічна нестабільність, інфляційні ризики, високий рівень державного боргу та залежність від міжнародної фінансової допомоги [5]. Додатковим фактором є вплив військово-політичної ситуації, що обмежує інвестиційну активність і створює додаткові ризики для валютного ринку.

Перспективи валютної інтеграції України пов'язані з подальшим поглибленням ринкових реформ, розвитком фінансових інституцій та підвищенням ефективності монетарної політики. Важливими напрямками є зниження інфляції, забезпечення стабільності валютного курсу та поступова відмова від адміністративних обмежень. За умови збереження міжнародної підтримки та реалізації структурних реформ Україна має потенціал для інтеграції до європейського фінансового простору та зміцнення своїх позицій у глобальній економіці.

Отже, валютна інтеграція України в умовах фінансової глобалізації є складним і багатовекторним процесом, що поєднує значні можливості для економічного розвитку з суттєвими викликами. Ефективна реалізація валютної політики, забезпечення макроекономічної стабільності та продовження реформ є ключовими умовами успішної інтеграції України у світову фінансову систему.

Список використаних джерел:

1. Національний банк України. Інфляція буде помірною у 2026–2028 роках, а економіка поступово зростатиме : Інфляційний звіт. 2026. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiya-bude-pomirnoyu-u-20262028-rokah-a-ekonomika-postupovo-zrostatime--inflyatsiyniy-zvit> (дата звернення: 24.04.2026).
2. Національний банк України. Коментар щодо рівня інфляції в березні 2026 року. 2026. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-rivnya-inflyatsiyi-v-berezni-2026-roku> (дата звернення: 24.04.2026).

3. Національний банк України. Просто про економіку: чого чекати далі (лютий 2026 року). 2026. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/prosto-pro-ekonomiku-chogo-chekati-dali-lyuty-2026-roku> (дата звернення: 24.04.2026).

4. Міжнародний валютний фонд (IMF). Прогноз макроекономічних показників України на 2026 рік. 2026. URL: <https://www.imf.org> (дата звернення: 24.04.2026).

5. Міністерство фінансів України. Основні прогнози макропоказники економічного і соціального розвитку України на 2026–2028 роки. 2025. URL: https://mof.gov.ua/uk/macroeconomic_forecast_for_2020-2022-379 (дата звернення: 24.04.2026).

Михавко С., Дутко В., здобувачі вищої освіти, освітнього ступеня «бакалавр», Львівський державний університет внутрішніх справ
Керівник: д.е.н., професор, Львівського державного університету внутрішніх справ Ярослав Пушак

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЯК СКЛADOVA ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Ефективність функціонування сучасного суб'єкта господарювання значною мірою детермінується рівнем організації його збутової політики та здатністю менеджменту забезпечувати належний рівень фінансової безпеки. В умовах високої волатильності економічного середовища, агресивної конкуренції та інфляційного тиску особливого значення набуває формування адаптивної системи управління збутом. Саме збутова діяльність виступає фундаментальним механізмом комерціалізації результатів діяльності, що забезпечує стабільність операційного грошового потоку, підтримання фінансової автономії та безперервність відтворювальних процесів. Деструктивні тенденції в управлінні збутовим контуром неминуче призводять до ерозії прибутковості, втрати ринкових позицій та експоненціального зростання системних фінансових ризиків.

У сучасній парадигмі ринкового господарювання фінансова безпека підприємства є базисом його стабільного розвитку та стратегічної конкурентоспроможності. Вона характеризується здатністю системи ефективно нівелювати екзогенні та ендогенні загрози, зберігаючи при цьому оптимальні параметри ліквідності та платоспроможності. Ефективний збут є ключовим індикатором фінансової безпеки, оскільки саме він визначає швидкість оборотності активів та тривалість циклу конверсії готівки. Відповідно, трансформація системи управління збутом у складову загальної стратегії фінансової безпеки є об'єктивною необхідністю для забезпечення життєздатності бізнесу в довгостроковій перспективі.

Збутова діяльність підприємства - це інтегрована сукупність організаційно-економічних та управлінських процесів, спрямованих на

оптимізацію каналів розподілу, задоволення споживчого попиту та максимізацію фінансового результату [1].

Фінансова безпека підприємства - це стан захищеності його легітимних фінансових інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз, що забезпечує фінансову стійкість, ефективне використання ресурсів та здатність до саморозвитку за будь-яких умов ринкової кон'юнктури [2].

Вплив збутової діяльності на рівень фінансової безпеки реалізується через наступні функціональні напрями:

1. Генерування доходів - формування операційного прибутку як основного джерела внутрішнього фінансування.
2. Оптимізація Cash Flow - забезпечення ритмічності та достатності грошових надходжень для виконання зобов'язань.
3. Ліквідність: підтримання здатності підприємства швидко трансформувати дебіторську заборгованість у грошові кошти.
4. Ринкове позиціонування - зміцнення конкурентних переваг та капіталізація гудвілу (ділової репутації).
5. Ризик-менеджмент - диверсифікація ринків збуту як засіб мінімізації фінансових втрат.
6. Ресурсна ефективність - підвищення показників рентабельності активів та капіталу.

Водночас синергія збуту та безпеки залежить від низки факторів, що визначають вектор фінансово-господарської діяльності. Недостатній рівень адаптації до змін ринкового ландшафту створює загрозу розбалансування системи збуту та втрати фінансової стійкості.

До фундаментальних факторів впливу доцільно віднести:

- інтенсивність конкуренції та рівень платоспроможного попиту;
- ефективність ціноутворення та якість клієнтського сервісу;
- рівень інфляції, валютні коливання та політичну нестабільність;
- якість фінансового моніторингу та прозорість збутових операцій;
- впровадження цифрових каналів дистрибуції (e-commerce) та систем автоматизації (CRM/ERP).

Таким чином, стратегічне управління збутовою діяльністю є імперативом забезпечення фінансової безпеки підприємства. Стабільність фінансових результатів безпосередньо корелює з якістю організації системи збуту. У сучасних умовах пріоритетними напрямками вдосконалення мають стати цифровізація торговельних процесів, зміцнення внутрішнього фінансового контролю та впровадження систем постійного моніторингу фінансових ризиків, що в сукупності забезпечить підґрунтя для сталого економічного зростання.

Список використаних джерел:

1. Матвієць О. В., Кошівська, М. В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства. *Modern economics*. № 11. 2018. С. 116-121.
2. Сусіденко О. В. Фінансова безпека підприємства: теорія, методи, практика: монографія. Київ: ЦУЛ, 2015. 128 с.

Савчук А.О.

студентка Київського національного економічного університету
ім. Вадима Гетьмана

Керівник: к.е.н., доц. Дзюбенко Л.М.

ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Воєнна невизначеність суттєво впливає на функціонування підприємств, формуючи нові виклики для системи фінансового управління. Зростання економічних ризиків, нестабільність ринкового середовища та обмеженість фінансових ресурсів ускладнюють забезпечення стабільної діяльності суб'єктів господарювання, що актуалізує питання фінансової стійкості, як основи їх адаптивності та безперервності функціонування.

Фінансова стійкість відображає здатність підприємства підтримувати стабільність діяльності, виконувати фінансові зобов'язання та забезпечувати подальший розвиток. Вона формується під впливом сукупності взаємопов'язаних елементів і не має абсолютного значення, а рівень визначається збалансованістю структури капіталу, ефективністю управління грошовими потоками та здатністю підприємства підтримувати стабільність функціонування у довгостроковій перспективі. У сучасних наукових підходах фінансову стійкість дедалі частіше розглядають як динамічну та багатофакторну категорію, що характеризує здатність підприємства адаптуватися до змін та функціонувати в умовах підвищеного рівня невизначеності [1, с. 484].

Рівень фінансової стійкості підприємства формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників. До внутрішніх чинників належать структура капіталу, рівень ліквідності, ефективність управління оборотними активами, наявність фінансових резервів, а також якість управлінських рішень. Водночас в умовах воєнної невизначеності зростає роль зовнішніх чинників у забезпеченні фінансової стійкості підприємств. Повномасштабна війна в Україні спричинила низку негативних наслідків, зокрема порушення логістичних ланцюгів, втрату виробничих потужностей, дефіцит робочої сили, підвищення витрат і зменшення попиту, що суттєво ускладнює стабільне функціонування підприємств [1, с. 485]. За таких умов підприємства змушені функціонувати в середовищі постійних ризиків та швидких змін, що потребує підвищеної адаптивності системи фінансового управління.

У сучасних умовах оцінка фінансової стійкості набуває особливого значення, оскільки дозволяє визначити здатність підприємства підтримувати ліквідність, своєчасно виконувати фінансові зобов'язання та зберігати конкурентоспроможність навіть у кризових умовах. Фактично фінансова стійкість у період воєнної нестабільності характеризує не лише поточний фінансовий стан підприємства, а й його здатність забезпечувати безперервність діяльності та підтримувати потенціал для подальшого розвитку попри вплив зовнішніх факторів [2, с.124-125].

Традиційні підходи до оцінки фінансової стійкості підприємства базуються на аналізі структури майна, динаміки активів та джерел їх формування, показників ліквідності, фінансової незалежності, ділової активності та рентабельності [3, с.3]. Вони залишаються базовими інструментами оцінки фінансового стану підприємства. Водночас в умовах воєнної невизначеності змінюється не методика розрахунку показників, а підхід до інтерпретації результатів, оскільки пріоритетами стають безперервність діяльності, забезпечення платоспроможності за критичними зобов'язаннями та збереження кадрового потенціалу [2, с.126].

У зв'язку з цим традиційні фінансові індикатори потребують доповнення показниками стійкості до зовнішніх ризиків. Зокрема, доцільним є використання співвідношення грошових резервів до середньомісячних витрат, аналіз тривалості запасів у днях та оцінка стійкості постачальницьких ланцюгів до логістичних порушень [1, с.485]. Додатково важливого значення набуває сценарний підхід до оцінки фінансової стійкості, що передбачає моделювання різних варіантів розвитку подій: від базового до кризового, з урахуванням можливого скорочення продажів, зростання витрат та валютних коливань.

Ефективною також є інтеграція кількісних і якісних методів аналізу. Якщо кількісні методи базуються на фінансових коефіцієнтах і стрес-тестуванні грошових потоків, то якісні дозволяють оцінити організаційну гнучкість підприємства, здатність до швидкої адаптації бізнес-процесів та ефективність корпоративного управління в умовах кризи [1, с.485]. Саме поєднання цих підходів забезпечує більш комплексну та реалістичну оцінку фінансової стійкості підприємства в умовах воєнної невизначеності.

Таким чином, воєнна невизначеність трансформує підходи до оцінки фінансової стійкості, зміщуючи акцент із статичних фінансових показників на адаптивність, стресостійкість та здатність підприємства функціонувати в умовах кризових викликів.

Список використаних джерел:

1. Марусяк Н. Л. Забезпечення фінансової стійкості підприємств в умовах воєнного стану та економічної турбулентності. *Сталий розвиток економіки*, 2025. №5 (56), С. 483-488. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-66> (дата звернення: 13.05.2026)

2. Степаненко О., Канельська А. Фінансова стійкість підприємства в період військового стану: ризики, загрози, шляхи їх подолання. *Підприємство та інновації*, 2024. № 33. С. 123 -130 URL: https://www.researchgate.net/publication/386883969_Finansova_stijkist_pidpriemstv_v_period_voennogo_stanu_riziki_zagrozi_slahi_ih_podolanna (дата звернення: 13.05.2026)

3. Костенко, Ю., Короленко, О., Гузь, М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 2022. №43.

Серіков В.Ю.

студент Національного університету «Одеська політехніка»

Керівник: к.е.н., завідувач кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій
Національного університету «Одеська політехніка» Журавель О.В.

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ СТРАХОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ: НОРМАТИВНА БАЗА ТА МЕХАНІЗМИ КОНТРОЛЮ

Розбудова ефективної системи державного контролю над функціонуванням страхового ринку України базується на розгалужені нормативно-правовій базі та діяльності спеціалізованих органів влади. Фундаментом цієї архітектури служать положення Господарського та Цивільного кодексів України, спеціалізовані закони у сфері страхування та фінансових послуг, а також нормативні документи Національного банку України. Центральна роль у регуляторній системі належить Національному банку, який встановлює економічні нормативи для страховиків, здійснює систематичний нагляд над їх діяльністю та забезпечує стабільність та прозорість страхового ринку.

Цивільно-правовий фундамент страхових правовідносин закладений у главі 67 Цивільного кодексу України, яка детально регламентує процес укладення договорів страхування, визначає права та обов'язки сторін, встановлює порядок виконання та розірвання контрактів [1, с. 1]. Комплексне регулювання здійснюється Законом України «Про страхування», який встановлює порядок і умови ліцензування страхової діяльності, визначає мінімальні вимоги до капіталу та технічних резервів страховиків, регулює механізми перестрахування та організує систему державного нагляду [2, с. 1]. Додатково, законодавство про акціонерні товариства та про фінансові послуги встановлюють вимоги до корпоративного управління, прозорості фінансової звітності та захисту інтересів клієнтів.

Ліцензування страхової діяльності представляє собою систему превентивних заходів, спрямованих на відсіювання недобросовісних та фінансово нестійких суб'єктів ринку. До видачі ліцензії регулятор проводить ґрунтовну перевірку фінансового стану заявника, аналізує джерела та обсяги капітальних вкладень, вивчає структуру власності та оцінює репутацію осіб, які братимуть участь у управлінні компанією.

Забезпечення платоспроможності страховиків здійснюється через багатофакторну систему моніторингу, яка включає контроль адекватності капіталу, розміщення та якості технічних резервів, оцінку ризиків, пов'язаних з активами компанії. Застосування ризик-орієнтованого методу аналізу дозволяє виходити за межі формальних показників і розглядати фактичну здатність страховика протистояти несприятливим економічним факторам та потрясінням. Цей підхід забезпечує більш точну оцінку фінансового стану учасника ринку.

Наглядова діяльність Національного банку поєднує дистанційний моніторинг через аналіз періодичної звітності з проведенням планових та позапланових виїзних перевірок. Особлива увага приділяється контролю над

трансграничними операціями перестрахування та дотриманню вимог фінансового моніторингу.

Запровадження повномасштабної військової агресії проти України 24 лютого 2022 року кардинально змінило регуляторний ландшафт у страховій галузі. Російська збройна агресія на всій території України значно підвищила рівень ризиків у страховому секторі, що потребувало адекватної реакції державних регуляторів. Національний банк України запровадив низку тимчасових послаблень регуляторних вимог: було відстрочено строки подання обов'язкової звітності, пом'якшено окремі вимоги щодо капіталу та технічних резервів, спрощено процедури фінансового моніторингу та відтерміновано графік планових перевірок [3, с. 99].

На сучасному етапі державна регуляторна політика у сфері страхування виходить за межі суто контрольних функцій. Державна політика орієнтована на створення умов для довгострокового сталого розвитку ринку, підвищення рівня довіри громадян та суб'єктів господарювання до страхових послуг, забезпечення їх соціальної та економічної значущості. Впровадження цифрових полісів, автоматизація процесів врегулювання страхових випадків та розвиток сучасних технологічних рішень істотно підвищують ефективність діяльності страховиків та розширюють доступність послуг для кінцевих споживачів.

Державне регулювання страхового ринку в Україні являє собою складну багаторівневу систему, яка синтезує нормативно-правові механізми, інституційні структури, наглядові функції та технологічні інструменти. Ефективність цієї системи залежить від здатності забезпечувати фінансову стабільність учасників ринку, прозорість здійснення ними діяльності та надійний захист прав та інтересів споживачів страхових послуг.

Список використаних джерел:

1. Цивільний кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV : станом на 29 квітня 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 16.05.2026).
2. Закон України «Про страхування» від 07.03.1996 № 85/96-ВР : станом на 29 квітня 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-вр> (дата звернення: 16.05.2026).
3. Баранов А. Деякі особливості державного регулювання страхового ринку України в умовах воєнного стану / А. Баранов, О. Баранова // Фінанси України. 2022. № 7. С. 95-114.

Серіков В.Ю.

студент Національного університету «Одеська політехніка»

Керівник: к.е.н., доц. Васютинська Л.А.

ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ТА ЇЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ У СФЕРІ АУДИТУ І КОНСАЛТИНГУ

У сучасних умовах функціонування підприємств фінансова стійкість виступає однією з ключових характеристик ефективності їх діяльності та здатності забезпечувати стабільний розвиток. Посилення економічної нестабільності, інфляційний тиск, валютні коливання, зростання конкурентного середовища та вплив воєнного стану суттєво ускладнюють процес управління фінансовими ресурсами. За таких умов підприємства повинні не лише отримувати прибуток, а й підтримувати належний рівень платоспроможності, фінансової незалежності та здатності адаптуватися до зовнішніх змін. Саме фінансова стійкість відображає рівень збалансованості фінансових ресурсів підприємства, його здатність виконувати зобов'язання та формувати передумови для подальшого розвитку [1, с. 24].

У науковій літературі фінансова стійкість розглядається як комплексна економічна категорія, що поєднує фінансову незалежність, стабільність діяльності та здатність підприємства протидіяти негативному впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Дослідники підкреслюють, що фінансова стійкість не обмежується лише поточним фінансовим станом підприємства, а охоплює також його можливість підтримувати безперервність діяльності та ефективно реагувати на зміни ринкового середовища [2, с. 29].

Для компаній, що працюють у сфері аудиту та консалтингу, збереження фінансової стабільності має особливе значення. Особливості їхньої господарської діяльності суттєво відрізняються від діяльності виробничих підприємств, оскільки вирішальну роль у створенні економічної вартості відіграють нематеріальні активи, а професійний досвід, інтелектуальний потенціал та кваліфікація персоналу. Такі компанії, як правило, характеризуються низьким рівнем запасів, водночас значна увага приділяється управлінню оборотним капіталом, нематеріальними ресурсами та дебіторською заборгованістю. У цьому контексті ступінь їх фінансової стабільності визначається насамперед стабільністю відносин із клієнтами, діловою репутацією компанії та ефективністю її внутрішньої організації.

Оцінка фінансової стабільності є вирішальною для її забезпечення. Найпоширенішими методами є аналіз абсолютних показників, аналіз коефіцієнтів та використання моделей прогнозування банкрутства. Метод коефіцієнтів дозволяє оцінити рівень фінансової незалежності, структуру капіталу, ступінь залежності від зовнішніх джерел фінансування та здатність підприємства підтримувати фінансову рівновагу. [3, с. 145].

У сучасних умовах стандартний коефіцієнтний аналіз варто доповнювати стрес-тестуванням та сценарним моделюванням. Це дозволяє оцінити запас міцності підприємства за критичних умов (наприклад, при різкому зростанні

дебіторської заборгованості або втраті ключових клієнтів). Крім того, важливе значення має аналіз чистого грошового потоку, оскільки прибутковість за звітністю не завжди означає наявність реальних коштів для виконання зобов'язань у конкретний момент часу.

Окремо слід зауважити, що фінансова стійкість аудиторських та консалтингових фірм значною мірою залежить від циклічності попиту на інтелектуальні послуги. Оскільки основною статтею витрат таких суб'єктів є оплата праці висококваліфікованих фахівців, структура їхніх витрат є переважно фіксованою (умовно-постійною). Це створює високий рівень операційного важеля: навіть незначне скорочення обсягів замовлень може призвести до різкого зниження прибутковості та порушення фінансової рівноваги. Тому управління фінансовою стійкістю тут вимагає не лише контролю капіталу, а й гнучкого бюджетування витрат на персонал.

Для забезпечення фінансової стабільності підприємства у сфері аудиту та консалтингу доцільно впровадити такі заходи:

- системний моніторинг динаміки зовнішнього середовища та внутрішніх показників діяльності;
- ідентифікація стратегічних напрямів щодо мінімізації фінансових ризиків та вразливості компанії;
- здійснення комплексного контролю за реалізацією управлінських рішень та оцінка їхньої ефективності;
- диверсифікація портфеля послуг та клієнтської бази для зниження залежності від окремих галузей економіки, що найбільше постраждали від кризи;
- оптимізація політики управління дебіторською заборгованістю шляхом впровадження системи раннього оповіщення про затримки платежів та гнучких умов стимулювання розрахунків.

Список використаних джерел:

1. Сподіна А. О., Тарасенко І. О. Фінансова стійкість підприємства: сутність, ознаки та фактори забезпечення в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20530/1/20221111_304.pdf
2. Степаненко О. І., Канельська А. В. Фінансова стійкість підприємств в умовах воєнного стану: сучасні виклики та напрями забезпечення. *Інфраструктура ринку*. 2024. № 79. <https://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/725>
3. Зінченко В. В. Сучасні підходи до оцінки фінансової стійкості підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2024. Вип. 86. С. 153–159.

Сміла В.Д.

студент Криворізького національного університету

Керівник: к.е.н., доц. Короленко Р.В.

ОПЕРАЦІЇ БАНКУ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ

Власний капітал банку є специфічною економічною категорією, що виступає основою стабільності фінансової установи, її спроможністю до розвитку та рівнем захищеності інтересів вкладників. У банківській системі капітал розглядається не просто як ресурс, а як регулятивний інструмент для поглинання збитків від ризиків банківської діяльності та забезпечення безперервної роботи організації в довгостроковій перспективі.

Наразі існує багато розбіжностей щодо тлумачення сутності поняття «власний капітал банку». Згідно з Законом України «Про банки і банківську діяльність», власний капітал трактується як «залишкова вартість активів банку після вирахування всіх його зобов'язань» [1]. Цей підхід є переважно бухгалтерським, проте в економічній літературі він доповнюється змістовними характеристиками. Наприклад, Варцаба В. І. та Заславська О. І. визначають власний капітал як «грошові кошти, внесені засновниками, та кошти фондів, створених для забезпечення фінансової стабільності» [2, с. 66].

На відміну від нефінансових підприємств, де капітал може становити значну частку пасивів, у банках його частка зазвичай невелика – не менше 8% у структурі ресурсів, що зумовлено посередницькою природою установи.

Формування власного капіталу банку здійснюється через систему відповідних банківських операцій. До основних операцій належать: формування статутного капіталу, емісія акцій, внески до резервного фонду, капіталізація прибутку та залучення субординованого боргу (табл. 1). Кожна із зазначених операцій має свої особливості та відіграє важливу роль у забезпеченні фінансової стійкості банківської установи.

Таблиця 1 - Операції банку із формування власного капіталу

Операція	Характеристика	Мета
Формування статутного капіталу	Внесення грошових коштів або майна учасниками банку	Первинне створення ресурсної бази банку
Емісія акцій	Випуск та розміщення акцій серед засновників або на ринку капіталу	Формування або збільшення статутного капіталу банку
Відрахування до резервного фонду	Щорічне спрямування частини прибутку до досягнення встановленого нормативу	Покриття можливих збитків від банківської діяльності та забезпечення фінансової стійкості
Капіталізація прибутку	Спрямування частини або всієї суми нерозподіленого прибутку на збільшення власного капіталу	Зміцнення фінансової стійкості банку та збільшення власного капіталу
Залучення субординованого боргу	Залучення коштів на умовах позики, що у випадку банкрутства повертаються в останню чергу	Поповнення власного капіталу для дотримання нормативів адекватності капіталу

Першочерговим етапом формування власного капіталу є створення статутного капіталу банку – сплаченої грошовими внесками учасників банку вартості акцій, паїв банку в розмірі, визначеному статутом [1]. У подальшому банк може збільшувати статутний капітал за рахунок додаткової емісії акцій.

Таким чином емісія акцій виступає важливою операцією щодо формування власного капіталу. Випуск та розміщення акцій дозволяє банкам залучати додаткові фінансові ресурси від інвесторів. Найчастіше така операція використовується акціонерними банками для збільшення обсягу власного капіталу та розширення діяльності.

Одним із ключових джерел зростання власного капіталу виступає прибуток банку. Частина отриманого прибутку спрямовується на формування резервних фондів – «грошових ресурсів, які резервуються банком для здійснення непередбачених витрат чи покриття збитків» [3, с. 19]. Такі операції мають важливе значення, оскільки забезпечують внутрішнє фінансування розвитку банку без залучення зовнішніх ресурсів, а ефективне управління резервами дозволяє мінімізувати ризики та підтримувати стабільний фінансовий стан банку навіть в умовах економічної нестабільності.

Суттєву роль у процесі формування капіталу банків відіграють також операції із залучення субординованого боргу. Субординований борг являє собою довгострокові залучені кошти, які у разі ліквідації чи банкрутства банку повертаються кредиторам після виконання основних зобов'язань перед вкладниками. Використання субординованого боргу дозволяє банкам підтримувати нормативи достатності капіталу та розширювати обсяги активних операцій.

Отже, операції банку щодо формування власного капіталу є важливою складовою його фінансової діяльності. Вони забезпечують достатній рівень капіталізації банківської установи, підвищують її фінансову стійкість та сприяють ефективному здійсненню банківських операцій. Визначено, що в процесі формування власного капіталу банку приймають участь наступні банківські операції: формування статутного капіталу, емісія акцій, внески до резервного фонду, капіталізація прибутку та залучення субординованого боргу.

Список використаних джерел:

1. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07.12.2000 № 2121-III : станом на 26 берез. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (дата звернення: 11.05.2026).
2. Варцаба В. І., Заславська О. І. Сучасне банківництво: теорія і практика : навч. посіб. Ужгород : УжНУ «Говерла», 2018. 364 с.
3. Банківські операції: в схемах, таблицях, коментарях : навч. посіб. / уклад.: О. М. Гладчук, І. Я. Ткачук, В. М. Харабара. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2020. 208 с.

Степанюк В.О.

студентка ВСП «Роменський фаховий коледж КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

Керівник: викладач економічних дисциплін, Несветова С.В.

ВПЛИВ ВОЄННОГО СТАНУ НА КУРСОВУ ПОЛІТИКУ ДЕРЖАВИ ТА СТАБІЛЬНІСТЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ ВАЛЮТИ УКРАЇНИ

Курсова політика держави є важливою складовою фінансової та економічної політики, через яку Національний банк України здійснює вплив на обмінний курс національної валюти, забезпечує стабільність грошового обігу та підтримує макроекономічну рівновагу. В умовах повномасштабної війни курсова політика набуває особливого значення, оскільки виступає інструментом захисту економіки від зовнішніх шоків, мінімізує негативний вплив різких коливань курсу гривні на фінансову стабільність, інфляційні процеси та платіжний баланс країни. Незважаючи на значні виклики – дефіцит валютних надходжень, тиск на резерви та коливання платіжного балансу – гривня демонструє відносну стійкість завдяки міжнародній допомозі та заходам НБУ.

Аналізу курсової політики присвятили свої дослідження такі провідні науковці як Волкова Н. та Ніколаєва А. в розрізі стратегічних завдань валютної політики НБУ в умовах воєнного стану [1]; Горват Т., Ігнатко М., Митровка Ю. досліджували динаміку курсової політики національного банку України в умовах війни та актуальної стратегії курсоутворення [2].

У національній економіці України валютний курс відіграє роль індикатора структурних змін. У 2022–2026 рр. курс став інструментом захисту від зовнішніх шоків, а саме фіксація курсу на початку вторгнення запобігла відтоку капіталу, а керована гнучкість забезпечила адаптивність. Вплив валютного курсу на вартість національної валюти проявляється через ефект перенесення. У Україні коефіцієнт перенесення становить 0,3–0,5, тобто 1 % девальвації підвищує інфляцію на 0,3–0,5 %. НБУ успішно мінімізував цей ефект завдяки інтервенціям (понад 37 млрд дол. у 2025 р.). Крива динаміки офіційного курсу представлена в рисунку 1.

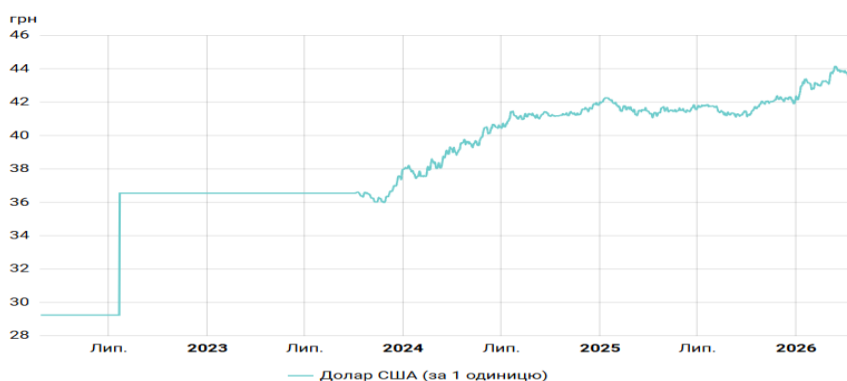


Рисунок 1. Динаміка офіційного курсу гривні до долара США (лютий 2022 – квітень 2026 рр.) [3]

Курс жорстко зафіксований на рівні 29,2549 грн/дол. протягом майже п'яти місяців. Це був адміністративний захід НБУ для запобігання паніці,

масовому відтоку капіталу та фінансовому колапсу одразу після початку вторгнення. Горизонтальна лінія на графіку свідчить про повне вилучення ринкового механізму курсоутворення та перехід до ручного управління.

Одноразова девальвація на 25 % — курс підскочив до 36,5686 грн/дол. і залишився фіксованим на новому рівні. Цей вертикальний стрибок на графіку відображає вимушене коригування курсу через значне падіння економіки, блокаду портів, зменшення валютних надходжень та необхідність вирівняти офіційний курс із реальними ринковими очікуваннями. Після переходу до режиму керованої гнучкості (з 3 жовтня 2023 р.) крива набуває пологого висхідного характеру. Курс плавно зростає від 36,6 грн/дол. до 42–43 грн/дол. у 2025 р. і сягає 43,89–44,16 грн/дол. на початку 2026 р.. Поступова девальвація є контрольованою і відповідає інфляційному диференціалу, дефіциту торговельного балансу та сезонним факторам. Загалом динаміка кривої демонструє ефективність курсової політики НБУ в умовах війни: від жорсткої фіксації (захист від шоків) через разову корекцію до поступового пом'якшення режиму. Це дозволило зберегти золотовалютні резерви на рівні понад 52 млрд дол. США, уникнути гіперінфляції та підтримати відносну стійкість гривні як національної грошової одиниці. Плавний висхідний тренд 2023–2026 рр. підтверджує, що курс виконує регулюючу та стабілізуючу функції, адаптуючись до воєнних реалій без різких стрибків, які могли б дестабілізувати економіку.

Таким чином, валютний курс є ключовим інструментом визначення вартості гривні, що поєднує ринкові механізми з державним регулюванням. У воєнних умовах його роль посилюється, перетворюючись на елемент національної безпеки.

Список використаних джерел:

1. Волкова Н. І. Ніколаєва А. П. Стратегічні завдання валютної політики нбу в умовах воєнного стану. *Навчально-методичні матеріали*. 2024. URL: <https://r2.donnu.edu.ua/items/66b07355-96ae-4bbc-978c-ce947df36d2e>.
2. Горват Т., Ігнатко М., Митровка Ю. Динаміка курсової політики політики національного банку України в умовах війни та актуальна стратегія курсоутворення. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка та управління. 2023. Т. 73, № 3. URL: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/73-3-14>.
3. Національний банк України. НБУ впроваджує керовану гнучкість обмінного курсу, що посилить стійкість валютного ринку та економіки. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/nbu-vprovadjuje-kerovanu-gnuchkist-obminnogo-kursu-scho-posilit-stiykist-valyutnogo-rinku-ta-ekonomiki>.

Туревич Д.В.

студентка Національного технічного університету України

«Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського»

Керівник: к.е.н., доц. Грінько І.М.

ВАЛЮТНИЙ ТА КРЕДИТНИЙ РИЗИКИ ЄВРОРИНКУ: ВИМІРИ, ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ

Євроринок є ключовим структурним елементом міжнародної фінансової системи (МФС), що забезпечує транскордонний рух капіталу поза межами національного регулювання [1]. Загальний обсяг ринку єврооблігацій станом на 2023 р. сягнув 13,2 трлн EUR, а щорічна нова емісія становить від 350 до 550 тисяч цінних паперів [4]. Відсутність обов'язкового резервування, пільгове оподаткування та цілодобовий режим роботи роблять євроринок привабливим для урядів, транснаціональних корпорацій (ТНК) і фінансових установ. Водночас ці самі характеристики породжують системні ризики, здатні дестабілізувати глобальні фінанси.

Валютний ризик пов'язаний зі зміною обмінних курсів, що збільшує реальне боргове навантаження для позичальника, доходи якого номіновані в іншій валюті. Кількісним підтвердженням є динаміка EUR/USD: у 2022 р. курс впав з 1,14 до 0,96, тобто на 15,8%, що спричинило автоматичне збільшення боргового навантаження на 18,8% у євровому еквіваленті без жодних змін умов договору [3]. Річна волатильність EUR/USD у 2022 р. склала $\sigma = 10,2\%$ - проти 5,9% у 2021 р. та 6,4% у 2023 р. Перевищення порогу $\sigma > 8\%$ свідчить про підвищений валютний ризик [3]. Value at Risk (VaR) для відкритої позиції 100 млн USD на горизонті 10 торгових днів при рівні довіри 99% досяг 4,70 млн USD у 2022 р. порівняно з 2,72 млн USD у 2021 р. та 2,65 млн USD у 2024 р., що наочно демонструє циклічне зростання ризику в умовах монетарної турбулентності. Додатковим чинником є відсоткова динаміка: ставка SOFR, що замінила LIBOR з 30.06.2023, зросла з 0,05% наприкінці 2021 р. до 5,30% наприкінці 2023 р., збільшивши щорічні витрати на обслуговування ролл-оверного кредиту у 100 млн USD приблизно на 5,25 млн USD [3].

Кредитний ризик - неспроможність позичальника обслуговувати зобов'язання в іноземній юрисдикції - посилюється відсутністю єдиного механізму захисту кредиторів та дією суверенного імунітету. Серед підтверджених дефолтів: Аргентина (2001, 2020), Еквадор (2020), Шрі-Ланка та Гана (2022) [2]. Кредитний спред High Yield (HY) єврооблігацій розширився з 310 б.п. у 2021 р. до 590 б.п. у 2022 р., фактично «закривши» ринок для ризикованих позичальників [2]. Для портфеля категорії BB вартістю 200 млн USD очікуваний збиток (EL) у 2022 р. становив: $EL = PD \times LGD \times EAD = 1,10\% \times 60\% \times 200 \text{ млн} = 1,32 \text{ млн USD}$, що є базовою величиною для формування банківських резервів [2].

Обидва ризики взаємопов'язані та утворюють каскадний механізм: девальвація місцевої валюти позичальника підвищує реальне боргове навантаження і збільшує ймовірність дефолту; масові дефолти провокують відтік

капіталу та посилюють валютну нестабільність. Ризик ліквідності та системний (contagion) ризик виступають підсилювачами - дефіцит ліквідності різко підвищує ставки, а ефект доміно через синдикатні зв'язки розповсюджує втрати на всіх учасників МФС (приклад - криза Lehman Brothers 2008 р.) [1].

Для управління валютним ризиком ефективними є такі інструменти. *Currency swap* на весь строк кредиту: ТНК обмінює USD-зобов'язання на EUR-зобов'язання за фіксованим курсом, сплачуючи лише 20–50 б.п./рік - сума несумірно нижча від потенційного збитку 10-20% при девальвації. FX-опціон *put* забезпечує асиметричне хеджування: захист від різкої девальвації зі збереженням участі в позитивному сценарії (вартість - 1-2% номіналу за квартал). Внутрішньогруповий мультивалютний нетинг скорочує сукупну валютну експозицію холдингу на 40–60% без зовнішніх витрат [1].

Управління кредитним ризиком передбачає комплекс взаємодоповнювальних заходів. Credit Default Swap (CDS) забезпечує повну передачу кредитного ризику третій стороні: щорічна вартість захисту для рейтингу BB у 2024 р. становить 250–300 б.п. від номіналу, тоді як банк зберігає дохід від кредиту [2]. Жорстка диверсифікація портфеля передбачає ліміт на одного емітента - 5%, на країну - 10%, мінімальний рейтинг нових покупок - BBB-, а також правило stop-loss (автоматичний продаж при зниженні рейтингу до BB). Фінансові ковенанти у кредитних договорах - Борг/EBITDA < 4,0х; коефіцієнт покриття відсотків > 2,5х - із правом банку вимагати дострокового погашення або підвищення ставки на 150 б.п. дають важіль впливу ще до настання дефолту.

Таким чином, валютний та кредитний ризики євrorинку мають конкретний кількісний вимір: волатильність EUR/USD досягла 10,2% у 2022 р. [3], спред НУ-єврооблігацій розширився до 590 б.п. [2], а SOFR зріс з 0,05% до 5,30% за два роки [3]. Застосування комплексу ринкових інструментів - свопів, опціонів, CDS, диверсифікації та ковенантів - до настання кризи є незрівнянно ефективнішим, ніж реагування після збитку, що відповідає сучасній парадигмі ризик-менеджменту в умовах невизначеності міжнародної фінансової системи.

Список використаних джерел:

1. Навчально-методичні матеріали кафедри. Особливості функціонування євrorинку : лекційні матеріали з дисципліни «Міжнародна фінансова система».
2. Bank for International Settlements. BIS Quarterly Review. Statistical Annex. Basel : BIS, 2021–2024. URL: https://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt.htm
3. Federal Reserve Bank of New York. Secured Overnight Financing Rate (SOFR) - Data. URL: <https://www.newyorkfed.org/markets/reference-rates/sofr> (дата звернення: квітень 2026 р.).
4. International Capital Market Services Association. White Paper: The Eurobond Market - Where Global Issuers Meet Global Investors. Rockview Consulting, 2024. URL: <https://icmsa.org/publication/icmsa-white-paper-the-eurobond-market-where-global-issuers-meet-global-investors/>

Чудак А.А.

студентка Національного Криворізького Університету

Керівник: к.е.н., доц. Короленко Р.В.

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

В сучасних умовах глобальної турбулентності та посилення геополітичних ризиків питання забезпечення фінансової стійкості комерційних банків набуває критичного значення для стабільності всієї національної економіки. Забезпечення фінансової стійкості комерційного банку становить фундамент стабільності національної фінансової системи, виступаючи ключовим індикатором довіри з боку інвесторів, вкладників та держави. Фінансова стійкість банку – це не лише здатність відповідати за своїми зобов'язаннями, а й комплексний стан, що дозволяє фінансовій установі ефективно функціонувати, розвиватися та зберігати платоспроможність за несприятливих змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Це інтегральна характеристика, що поєднує в собі достатність капіталу, високу ліквідність, якість активів та стабільну прибутковість, що в сукупності дозволяють банку протидіяти дестабілізуючим чинникам зовнішнього та внутрішнього середовища.

Ключовим фактором стійкості є адекватність капіталу. Вона виступає буфером проти можливих збитків та є фундаментом довіри вкладників. Відповідно до стандартів Базельського комітету, банківські установи повинні підтримувати не лише мінімальний рівень капіталу, а й формувати резерви для покриття кредитних, ринкових та операційних ризиків. Розглянемо структуру показників, що впливають на фінансову стійкість банку у таблиці 1.

Таблиця 1 – Характеристика показників фінансової стійкості банку

Група показників	Характеристика показника	Вплив на фінансову стійкість
Адекватність капіталу	Співвідношення власного капіталу до активів	Забезпечує покриття неочікуваних збитків
Якість активів	Частка непрацюючих кредитів (NPL)	Визначає рівень кредитного ризику
Ліквідність	Здатність вчасно виконувати зобов'язання	Запобігає касовим розривам
Прибутковість	Показники ROA та ROE	Джерело поповнення капіталу

Якість кредитного портфеля безпосередньо корелює зі стійкістю. Зростання частки непрацюючих активів знижує ліквідність та змушує банки збільшувати відрахування у резерви, що негативно впливає на фінансовий результат. «Ефективне управління кредитним ризиком є запорукою збереження фінансової стабільності установи в довгостроковій перспективі» [2, с. 45].

Методи оцінки фінансової стійкості є невід'ємною частиною системи моніторингу фінансового стану банків. Сучасна практика передбачає використання декількох підходів: коефіцієнтний аналіз, аналіз однорідних груп, рейтингові системи оцінки та комплексні моделі банківського ризику. Важливим

завданням оцінки є не лише фіксація поточного стану, а й прогнозування змін для попередження виникнення кризових явищ у майбутньому.

Оцінка базується на пруденційних нормативах, встановлених Національним банком України, які адаптуються до стандартів Базельського комітету та вимог Європейського Союзу. Розрахунок узагальненого показника фінансової стійкості дозволяє керівництву банку отримувати інтегровану картину діяльності та оперативно реагувати на негативні тренди.

Ефективним методом оцінки стійкості до шоків є стрес-тестування. Воно дозволяє моделювати вплив екстремальних сценаріїв (наприклад, різка девальвація валюти або масовий відтік депозитів) на показники капіталу та ліквідності. Результати стрес-тестування стають підґрунтям для розробки планів відновлення платоспроможності банків.

Окрему увагу слід приділити цифровізації банківських процесів. Впровадження інноваційних технологій, таких як штучний інтелект та великі дані (Big Data), дозволяє банку швидше реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та якісніше оцінювати ризики. Емпіричні дослідження підтверджують, що цифровізація позитивно впливає на дохідність банків, хоча під час гострої фази війни цей зв'язок дещо послабився через пріоритетність збереження ліквідності. Воєнний стан докорінно змінив умови забезпечення фінансової стійкості. Ключовими викликами стали фізичне руйнування активів, втрата заставного майна, міграція клієнтів та зростання кіберзагроз. Проте завдяки оперативним діям НБУ та високій адаптивності менеджменту, банківський сектор зберіг стабільність.

Фінансова стійкість не є статичною величиною; це безперервний процес адаптації, який базується на професіоналізмі менеджменту та виваженій політиці регулятора. Тільки за умови злагодженої координації зусиль усіх суб'єктів фінансового ринку можливе забезпечення стабільного розвитку банківської системи в умовах надскладних воєнних та глобальних викликів.

Список використаних джерел:

1. Барановський О. І. Банківська система України: виклики та перспективи. Київ : Видавництво КНЕУ, 2022. 240 с.
2. Коваленко В. В. Фінансова стійкість банківської системи: методологія та практика забезпечення : монографія. Одеса : ОНЕУ, 2021. 188 с.
3. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07.12.2000 № 2121-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14> (дата звернення: 10.05.2026).
4. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 11.05.2026).

Шуплат О.М.

к.е.н., доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу Київського національного економічного університету ім. В. Гетьмана

ІНВЕСТИЦІЙНІ ПОРТФЕЛІ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ІНСТРУМЕНТИ ПРОТИДІЇ ФІНАНСОВІЙ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Підвищена волатильність фінансових ринків, спричинена пандемією, енергетичними потрясіннями та геополітичними конфліктами, висуває нові вимоги до підходів портфельного менеджменту. Традиційні моделі оптимізації, які орієнтовані переважно на дохідність і стандартні ризикові метрики, демонструють обмежену ефективність у періоди структурних шоків. Водночас розширення практик сталого інвестування (ESG-критерії, імпакт інвестування) відкриває потенціал для зниження ризиків значних втрат і підвищення довгострокової стійкості капіталовкладень. Проведемо емпіричну оцінку цих механізмів і обґрунтуємо практичні рекомендації для інвесторів та фондів. Цей аналіз базуватиметься на емпіричних даних і дозволить перейти до розгляду конкретних результатів, які підтвердять захисний потенціал сталих портфельів в умовах невизначеності.[1]

Емпіричне моделювання показало, що портфель, орієнтований на екологічні, соціальні та управлінські критерії, мав нижчу середню річну волатильність (12.27%) порівняно з диверсифікованим традиційним портфелем (14.83%) у періоді 2019- 2021 рр. Під час кризових сплесків (наприклад, під час COVID-19) зростання волатильності у складі з високим рівнем екологічних, соціальних та управлінських критеріїв було в середньому на 10-15% меншим, ніж у портфельів з низьким балом за цими показниками. Аналогічно, значення під ризиком (95%) і умовне значення під ризиком портфельів з екологічними, соціальними та управлінськими критеріями показали кращі показники: середнє значення під ризиком (95%) було - 6.1% проти - 7.0% у традиційного портфеля, а умовне значення під ризиком приблизно - 8.2% проти - 9.5%. Ці результати вказують на те, що інтеграція екологічних, соціальних та управлінських критеріїв знижує частоту та глибину сильних негативних просідань, що має особливе значення для інвесторів з низькою толерантністю до ризику. Аналіз підтверджує гіпотезу про захисний ефект екологічних, соціальних та управлінських критеріїв у короткострокових кризах; однак потрібно враховувати часові та секторні варіації - ефект не є однозначним у всіх умовах. Цей висновок логічно веде до розгляду ролі інших інструментів, зокрема зелених облігацій, які доповнюють загальну картину диверсифікації.[5]

Результати аналізу динамічних зв'язків демонструють, що зелені облігації частіше виступали як приймач шоків під час частини кризових епізодів, що підсилює їхню роль у диверсифікації портфельів. Проте в періоди енергетичної турбулентності (2022-2023 рр) зв'язність зелених облігацій із загальним ринком посилювалася, що тимчасово обмежувало їхній хедж-потенціал. Отже, включення зелених облігацій до портфеля є доцільним, але їхня ефективність залежить від типу зовнішнього шоку та часових характеристик ринку. Ці

особливості зелених облігацій особливо актуальні для венчурних інвестицій, де комбінація з іншими механізмами дає змогу значно знизити ризики на ранніх стадіях.[2]

Кейс-дослідження двох регіональних венчурних фондів показали, що практики ступінчастого фінансування у поєднанні зі співфінансуванням і гарантіями від міжнародних фінансових установ розвитку зменшували очікувану ймовірність повного збитку на ранніх етапах приблизно на 8-15% (оцінки менеджерів і внутрішніх звітів фондів). Застосування чітких показників впливу сприяло кращій інформаційній прозорості і дозволяло коригувати інвестиційні рішення на основі фактичного прогресу проєктів. Ці механізми істотно знижують ризики значних втрат у високоризикових сегментах, таких як ранні стадії стартапів у секторах чистих технологій. Отримані результати дають підстави для систематизації інструментів і формулювання практичних рекомендацій, які узагальнюють емпіричні знахідки.[3]

На основі результатів виділено декілька ключових інструментів: диверсифікація за факторами (географічна, секторна, екологічні, соціальні та управлінські критерії, стадії розвитку) зменшує кореляційні ризики; зелені облігації та інструменти, прив'язані до сталості, додають нефінансові метрики й покращують стабільність потоків; змішане фінансування та гарантії знижують ризики значних втрат для венчурних інвестицій; надійні та адаптивні стратегії (сценарне інвестування, періодичне перерозподілення) підвищують гнучкість реагування на шоки; технологічні рішення (великі дані, машинне навчання) підвищують точність оцінки кліматичних та інших нефінансових ризиків. Практичні наслідки для різних стейкхолдерів полягають у тому, що інвесторам варто формувати мінімальні пороги за екологічними, соціальними та управлінськими критеріями, венчурним фондам - застосовувати ступінчасте фінансування і шукати партнерство з міжнародними фінансовими установами розвитку, а регуляторам - сприяти стандартизації звітності за екологічними, соціальними та управлінськими критеріями й стимулювати розвиток зелених фінансів.[4]

Список використаних джерел

1. Khan M., Serafeim G., Yoon A. Corporate Sustainability: First Evidence on Materiality. Harvard Business School, 2016. - 45 p. - Режим доступу: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num> (дата звернення: 10.05.2026)
2. Bouri E., Zghidi N., Emenike E. Examining Dynamic Connectedness between Green Bonds and Traditional Assets During Crises // SSRN Electronic Journal. -2023. – Режим доступу: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4474571 (дата звернення: 11.05.2026)
3. Bolton P., Kasperczyk M. How impactful is the financial performance of impact investing? // Journal Article. ScienceDirect, 2025. - Режим доступу: <https://www.sciencedirect.com> (дата звернення: 11.05.2026)
4. Dynamic spillovers between uncertainties and green bond markets in the US, Europe, and China: Evidence from the quantile VAR framework // Journal Article.

ScienceDirect, 2022. - Режим доступу: <https://www.sciencedirect.com> (дата звернення: 11.05.2026)

5. Exploring the Relationship Between ESG and Portfolio Performance / Tilburg University thesis. - 2021. - Режим доступу: <http://arno.uvt.nl> (дата звернення: 11.05.2026)

Ярова Є.Ю.

студентка Державного біотехнічного університету

Керівник: д.е.н., проф. Литвинов А.І.

ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА АДАПТАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ

Повномасштабне вторгнення 2022 року докорінно змінило умови роботи українського бізнесу. Інфляція, девальвація гривні, масові блекаути, порушення логістики та падіння платоспроможного попиту перетворили фінансове планування з технічної функції на інструмент виживання підприємств. Особливо гостро ці виклики відчули компанії, від яких залежить цифрова інфраструктура країни [1].

Фінансове планування — це процес формування фінансових показників та управлінських рішень, спрямованих на ефективне використання ресурсів підприємства. Його ключові завдання — забезпечення платоспроможності, ліквідності та безперервності діяльності [1]. В умовах стабільної економіки класичне довгострокове планування працює ефективно, але в умовах війни горизонт прогнозування стискається до кількох місяців, а бюджети доводиться переглядати постійно [2].

Об'єктом дослідження обрано ПрАТ «Київстар» — найбільшого оператора мобільного зв'язку України з часткою ринку близько 47% та абонентською базою понад 26,5 млн осіб станом на 2025 рік. Компанія функціонує в критично важливій галузі, зазнала прямого удару від воєнних ризиків та водночас демонструє здатність зберігати фінансову стабільність [3, 4].

Аналіз фінансових результатів за 2021–2025 роки показує стійкість бізнес-моделі компанії. У 2022 році виручка знизилась з 35 200 до 33 800 млн грн — наслідок першого року повномасштабної війни. Проте вже з 2023 року розпочалося відновлення: у 2025 році виручка склала 37 200 млн грн, чистий прибуток — 7 800 млн грн, що перевищує довоєнний рівень. Зростання стало можливим завдяки збільшенню ARPU (з 128 грн у 2022 р. до 135 грн у 2025 р.), нарощуванню частки корпоративного сегменту до 39% та розвитку цифрових сервісів [3, 4].

Одним із найсерйозніших ударів по операційних витратах стала енергетична криза. Витрати на генератори, паливо та резервне живлення зросли з 450 млн грн у 2021 році до 1 200 млн грн у 2022 році — на 167%, а до 2025 року сягнули 1 700 млн грн. Компанія була змушена кардинально переглянути структуру бюджету та впроваджувати нові підходи до управління витратами [3].

Аналіз показників ліквідності та фінансової стійкості підтверджує платоспроможність підприємства. Коефіцієнт загальної ліквідності протягом усього досліджуваного періоду тримається в межах 1,51–1,57, коефіцієнт автономії стабільно становить 0,63, що перевищує нормативне значення. Рентабельність продажів у 2025 році відновила до 21,0%, рентабельність власного капіталу (ROE) — до 29,1% [3, 4].

Порівняння «план — факт» за 2025 рік демонструє високу точність бюджетування: виручка перевищила план на 1,9%, чистий прибуток — на 2,6%, а операційні витрати виявились на 500 млн грн нижчими за план. Відхилення між плановими та фактичними показниками скоротилось з 3,5% у 2022 році до 1,5% у 2025 році, що свідчить про підвищення якості фінансового прогнозування [3, 4].

Ключовим адаптаційним інструментом визначено сценарне планування. Розроблено три сценарії: оптимістичний (стабілізація ситуації, зростання CAPEX, запуск 5G), базовий (помірне зростання, вибіркові інвестиції, ковзне бюджетування) та песимістичний (посилення бойових дій, скорочення доходів, жорсткий контроль ліквідності). Базовий сценарій визнано найімовірнішим для поточного етапу [1, 2].

За результатами дослідження запропоновано комплекс заходів: впровадження енергоефективних технологій (зниження витрат на 20–25%), автоматизація бюджетування через ERP та BI-системи (економія 10–15%), розвиток цифрових сервісів (зростання виручки на 10–15%), оптимізація абонентської політики (зростання ARPU на 5–10%). Waterfall-аналіз показує, що чистий прибуток може зрости з 7 000 до 9 400 млн грн завдяки сукупному впливу цих заходів [1, 2, 3].

Досвід ПрАТ «Київстар» доводить: фінансова стійкість в умовах воєнного стану досягається через поєднання гнучкого бюджетування, сценарного підходу, цифровізації процесів і точного управління витратами. Підприємства, які опанували ці інструменти, здатні не лише витримати кризу, а й виходити з неї з кращими результатами [1, 2].

Список використаних джерел:

1. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств : підручник. — Київ : КНЕУ, 2020. — 552 с.
2. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання. — Київ : КНЕУ, 2019. — 436 с.
3. Офіційний сайт ПрАТ «Київстар». — URL: <https://kyivstar.ua>
4. НКРЗІ України. Звіт про стан ринку телекомунікацій. — URL: <https://nkrzi.gov.ua>

СЕКЦІЯ 4
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ:
АДАПТАЦІЯ ДО СУЧАСНИХ
ВИКЛИКІВ

Humeniuk M.V.

student of the State University of Trade and Economics

Supervisor: Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Economics and Competition Policy Umantsiv Yu. M.

MODERN TOOLS FOR EUROPEAN STATE AID CONTROL

The evolution of state aid control in the contemporary era has shifted from a purely legalistic oversight mechanism to a sophisticated, data-driven discipline that integrates economic theory with advanced digital forensics. As global markets become increasingly intertwined, the necessity for robust monitoring tools has grown, particularly to ensure that public interventions do not distort competition or fragment the internal market. Historically, the burden of monitoring fell upon manual reporting and intermittent audits; however, modern tools now leverage algorithmic transparency and comprehensive database integration to detect irregularities in real time. This transition is characterized by the adoption of state aid modernization frameworks which prioritize not only the legality of the aid but also its economic efficiency and impact on market dynamics.

One of the primary instruments in this modern toolkit is the implementation of advanced transparency modules and digital notification systems. These platforms, such as the State Aid Transparency Public Search, allow for a granular level of public and institutional scrutiny. By requiring member states to publish detailed information regarding every individual aid award above a certain threshold, the system creates a self-regulating environment. This data-driven approach is supported by the work of P. Nicolaides, who emphasizes that the efficacy of modern control rests on the ability of the granting authority to justify the necessity and proportionality of the aid through rigorous ex-ante assessments. P. Nicolaides argues in “Incentive Effect of State Aid: Necessity and Counterfactual” that the move towards a better economic approach requires authorities to use counterfactual analysis, i.e. comparing the scenario with the aid against the most likely scenario without it, to ensure the intervention has a genuine incentive effect [3].

Beyond simple transparency, the integration of Big Data and Machine Learning has revolutionized the detection of “hidden” or unnotified aid. Regulatory bodies now utilize automated “scraping” tools and network analysis to identify patterns of state support that may manifest through indirect channels, such as preferential tax rulings or land sales at sub-market prices. These quantitative tools allow for a more precise Market Economy Operator Test, which determines whether a private investor would have acted in the same manner as the state under similar conditions. The complexity of these financial instruments means that traditional accounting is no longer sufficient. Contemporary controllers use stochastic modeling to assess risk-sharing and the long-term competitive impact of subsidies in high-tech sectors like green energy and semiconductors.

The role of the judiciary and administrative tribunals has also evolved to keep pace with these technical advancements. The legal framework now relies heavily on the “private creditor” and “private investor” principles, which have been refined

through extensive case law. This is particularly evident in the handling of tax-related state aid, where the distinction between general tax measures and selective advantages is increasingly blurred. According to L. Hancher, modern enforcement is no longer just about stopping illegal subsidies but also about ensuring that the state functions as a rational market actor [2, p. 600].

Furthermore, the balancing test has been revitalized through the use of socio-economic impact assessments. Modern tools now allow for the quantification of “positive externalities,” such as environmental protection or regional development, which are weighed against the potential “negative spillover” of competition distortion. This analytical rigor is supported by the European Commission’s use of evaluation plans for large-scale aid schemes. These plans mandate that member states conduct independent studies on the effectiveness of their aid programs. A. Biondi and O. Ştefan highlight that these evaluations have become a critical procedural tool that shifts the focus from a purely formalistic check to a substantive review of whether the aid actually achieved its stated public policy goals [1].

In the digital economy, state aid control must also address the dynamics of platform markets. Modern monitoring now includes sector inquiries, where the European Commission uses its investigative powers to gather massive datasets from private companies to understand the competitive landscape of an entire industry. This proactive tool helps identify systemic issues before they become entrenched. By combining these sector-wide insights with firm-specific data, regulators can apply a more economic approach that accounts for the nuances of R&D cycles and global value chains. Ultimately, the modernization of state aid control is defined by this synthesis of legal principles and quantitative precision, ensuring that the visible hand of the state supports, rather than stifles, the invisible hand of the market. This systemic architecture, supported by digital transparency, counterfactual modeling, and rigorous ex-post evaluation, forms the backbone of contemporary fair competition.

References

1. Biondi A., Ştefan O. EU Health Union and State Aid Policy: With Great (er) Power Comes Great Responsibility. *European Journal of Risk Regulation*. 2020. No. 11(4). P. 894–902. URL: <https://doi.org/10.1017/err.2020.93> (date of access: 10 May 2026).
2. Hancher L., Ottervanger T., Slot P. J. *EU State Aids*. Sweet & Maxwell, 2012. 1183 p.
3. Nicolaides P. Incentive Effect of State Aid: Necessity and Counterfactual. *European State Aid Law Quarterly*. 2023. No. 22(2). P. 132–149. URL: <https://doi.org/10.21552/estal/2023/2/4> (date of access: 10 May 2026).

Андрусова Н.Ф.

студентка Державного торговельно-економічного університету

Керівник: к.е.н., доц. Овчарик Р.Ю.

УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМ АУДИТОМ ЗАКУПІВЕЛЬ ЗА СТАНДАРТАМИ НАТО В ЄС ТА УКРАЇНІ

У сучасних умовах трансформація системи державного управління в Україні є складним багаторівневим процесом, який формується під впливом як внутрішніх реформ, так і зовнішніх чинників. Серед них особливе місце займають європейська інтеграція, глобалізаційні процеси та соціально-економічні виклики та наслідки, пов'язані з пандемією COVID-19 та повномасштабною війною. Вітчизняні науковці відзначають, що базові моделі реформування в Україні мають враховувати не лише внутрішні особливості, але й досвід країн ЄС, де публічне управління базується на принципах відкритості, орієнтації на громадян та верховенства права [1, с.3]. Реалізація таких реформ забезпечується шляхом гармонізації законодавства, посилення інституційної спроможності та впровадження сучасних цифрових технологій. Згідно з дослідженням НАЗК, у сфері публічних закупівель в умовах воєнного стану зберігаються суттєві корупційні ризики, що пов'язані з недостатнім рівнем контролю та прозорості [2]. Розгляд цього питання особливо гостро посилюється в умовах війни, коли ефективне використання державних ресурсів є критично важливим для обороноздатності країни.

Особливо важливим стає цифровий аудит закупівель як основний інструмент забезпечення прозорості та ефективності використання державних коштів. Аудит цифрової трансформації включає оцінку цифрових ініціатив організації для забезпечення відповідності стратегічним цілям, нормативним вимогам та толерантності до ризику [3].

Особливе місце посідають стандарти НАТО, що визначають принципи доброчесності, підзвітності та належного управління ресурсами. Сучасний стан розвитку цифрового аудиту публічних закупівель характеризується наявністю суттєвих обмежень у забезпеченні ефективного контролю та прозорості використання державних ресурсів. Це ускладнює впровадження стандартів НАТО та знижує результативність наглядових механізмів. Ключові виклики та напрями їх подолання. (табл. 1)

1. Недосконалість механізмів комунікації між органами влади та громадянським суспільством значно ускладнює реалізацію реформ [4, с.11], знижує рівень суспільної довіри та створює ризики прийняття непрозорих управлінських рішень.

2. Ще одним важливим викликом є недостатньо швидка адаптація до стандартів ЄС та НАТО. Інтеграція з європейським адміністративним простором потребує не лише правових змін, але й розбудови нових інституційних механізмів [4, с.11]. Традиційні авторитарні підходи до управління, що збереглися з минулого, перешкоджають розвитку демократичних практик.

3. Низький рівень мотивації, обмежене фінансування професійного розвитку та дефіцит спеціалістів із цифровими компетенціями уповільнюють модернізацію системи контролю та впровадження сучасних технологічних рішень [5, с.3].

Таблиця 1 – Основні напрями вдосконалення управління цифровим аудитом:

Напрями розвитку	Зміст заходів	Міжнародний досвід	Результат
Аналітика даних та цифрове моделювання в публічних фінансах	Використання big data, економетричних моделей, сценарного прогнозування бюджету	Естонія - один зі світових лідерів цифровізації публічного сектора.	Здійснює бюджетне планування у повністю автоматизованому режимі, на основі передових економетричних моделей та сценарного аналізу.
Цифровізація антикризового управління	Оперативний перерозподіл бюджетів, швидке реагування на шоки через цифрові системи	Південна Корея	Демонструє, як цифрові системи контролю та компетентні фахівці у сфері управління закупівлями дозволяють оперативно та прозоро перерозподіляти бюджетні кошти.
Прозорість і відкриті фінансові дані (open spending)	Онлайн-портали візуалізації транзакцій з бюджету в режимі реального часу	Великобританія - активно розвиває цифрові компетенції управлінців.	Запроваджено платформу Open Spending, яка в режимі реального часу візуалізує всі транзакції з бюджетних рахунків. Це дозволяє забезпечити максимальну прозорість використання коштів і недопустити багатомільярдних втрат через неефективність чи зловживання.
Розумні системи аудиту та ШІ в закупівлях	Використання алгоритмів для виявлення ризикових закупівель і корупційних схем	ОАЕ	Розроблено «розумну» систему аудиту держзакупівель на основі ШІ – «Zayed Smart Audit». Алгоритм самостійно виявляє закупівлі з ризиками (завищення цін, безтоварні операції, змови) та ранжує їх за пріоритетністю з точки зору втрат бюджету.
Цифрові платформи громадянської участі	Залучення громадян до контролю та формування політики через онлайн-інструменти	Франція	Підвищення довіри, фіскальної дисципліни, ефективності видатків

Отже, досвід більшості країн демонструє, що поєднання автоматизації бюджетних процесів, використання відкритих даних, технологій штучного інтелекту та цифрових платформ громадської участі формує основу сучасної моделі публічного контролю. Водночас в Україні цей процес перебуває на етапі активного розвитку. Згідно з дослідженням Рахункової палати [2], лише 21% працівників фінансових органів володіють базовими цифровими навичками, а 68% потребують додаткового навчання. Попри наявність прогресивних інструментів («Є-data», «Prozorro», «Є-казна»), їх функціонал використовується в середньому на 30%. Подальший розвиток цифрового аудиту закупівель в Україні має базуватися на комплексній трансформації – поєднанні технологічної модернізації, розвитку людського капіталу та інституційного наближення до кращих міжнародних практик. Формування ефективної моделі цифрового аудиту має базуватися на системному аналізі існуючих викликів, ризиків та

можливостей удосконалення контрольних і аналітичних процедур [6, с.7] у сфері закупівель, особливо в умовах воєнного стану та в процесі повоєнної відбудови.

Список використаних джерел:

1. Хожило М. Е. Трансформація системи державного управління в сучасній Україні: аналіз основних принципів та підходів // Державне будівництво. 2024. № 2 (36). С. 117–128. URL: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-08>
2. Національне агентство з питань запобігання корупції. Два роки війни: внесок НАЗК в наближення перемоги [Електронний ресурс]. 24.02.2024. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/dva-roky-viyny-vnesok-nazk-v-nablyzhennya-peremogy/>
3. ISACA. The Role of Digital Transformation Audits: Transform While Upholding Governance Standards [Електронний ресурс]. 03.03.2025. URL: <https://www.isaca.org/resources/news-and-trends/industry-news/2025/the-role-of-digital-transformation-audits-transform-while-upholding-governance-standards>
4. Круглов В. В., Терещенко Д. А., Косенко А. В. Розвиток цифрових компетенцій у сфері публічних фінансів як передумова ефективного публічного управління в умовах надзвичайних ситуацій і війни // Державне будівництво. 2024. № 2 (36). С. 287–307. DOI: 10.26565/1992-2337-2024-2-19. URL: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-19>
5. Безверхий К., Парасій-Вергуненко І., Гордополов В. Ризики в межах е-аудиту та напрямки їх мінімізації // Збірник наукових праць Державного податкового університету. 2025. № 1. С. 3–10. DOI: 10.32782/2617-5940.1.2025.1. URL: <https://doi.org/10.32782/2617-5940.1.2025.1>
6. Парасій-Вергуненко І., Безверхий К., Григоревська О., Матюха М., Юрченко О., Грищенко Н. Аналітичні процедури в системі антикорупційного аудиту для забезпечення економічної безпеки підприємства // Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. 2024. Т. 4, № 57. С. 82–97. DOI: 10.55643/fcaptp.4.57.2024.4376. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.57.2024.4376>

Бевз Т.В.

студентка Вінницького державного педагогічного університету
ім. Михайла Коцюбинського

Керівник: професор кафедри публічного управління та адміністрування,
Довгань В. І.

РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ У ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

У сучасному цифровому світі, інформаційні системи є незамінними інструментами для організацій та органів влади. Вони забезпечують швидку та достовірну обробку інформації, що є критично важливим для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Впровадження сучасних ІТ-систем призводить до автоматизації рутинних процесів, підвищення ефективності управління та покращення взаємодії між різними частинами організації.

Розвиток сучасного інформаційного суспільства неможливий без широкого застосування цифрових технологій у всіх аспектах життя. Ключову роль у цьому процесі відіграють інформаційні системи, особливо в управлінні. Вони є основою для збору, обробки, зберігання та аналізу даних, що є критично важливим для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. В умовах глобальних викликів та динамічного середовища, як комерційні організації, так і державні структури потребують передових інструментів для швидкої адаптації та забезпечення високої ефективності своєї діяльності. Ці системи надають керівникам можливість мати під рукою актуальну інформацію, проводити детальний аналіз ефективності діяльності, прогнозувати можливі негативні сценарії та приймати рішення, що базуються на достовірних даних. Однією з головних переваг інформаційних систем є їхня здатність автоматизувати управлінські процеси. Це означає, що час, який раніше витрачався на ручну обробку даних, тепер значно скорочується, кількість помилок зменшується, а продуктивність співробітників зростає. Крім того, сучасні цифрові технології забезпечують безперешкодний доступ до величезних обсягів даних, що є фундаментальним для розробки ефективних стратегій та успішного управління [1].

Використання інформаційних систем дозволяє підвищити ефективність роботи органів публічного управління, покращити комунікацію, забезпечити контроль за виконанням рішень та оптимізувати управлінські процеси. У таблиці розглянуто основні напрями використання інформаційних систем у процесі прийняття управлінських рішень, їх характеристику та вплив на ефективність управлінської діяльності.

Таблиця 1. Роль інформаційних систем у процесі прийняття управлінських рішень

Напрямок використання інформаційних систем	Характеристика	Вплив на управлінські рішення
Збір та обробка інформації	Автоматизація процесів збору, збереження та аналізу даних	Підвищення швидкості та точності прийняття рішень
Аналітична діяльність	Аналіз великих обсягів інформації та прогнозування результатів	Допомагає оцінювати ризики та формувати стратегії розвитку
Електронний документообіг	Обмін документами та інформацією в цифровому форматі	Скорочення часу на виконання управлінських процедур
Комунікація з громадянами	Використання онлайн-сервісів та цифрових платформ	Підвищення прозорості та доступності послуг

Згідно з даними таблиці, інформаційні системи активно впливають на процес прийняття управлінських рішень. Вони автоматизують управлінські процеси, прискорюють обробку інформації та посилюють контроль за результатами. Це дозволяє не тільки підвищити якість управління, але й оптимізувати роботу органів влади, роблячи їхню діяльність більш прозорою [1].

Функціонал інформаційних систем починається з процесу збору та інтеграції даних, що надходять з найрізноманітніших джерел. Це можуть бути як офіційні статистичні показники, так і адміністративні дані, результати соціологічних опитувань або відомості з електронних реєстрів. Завдяки такому комплексному підходу, керівники отримують цілісне та актуальне уявлення про стан об'єкта управління, що є міцною основою для прийняття виважених рішень. Наступним важливим етапом є обробка та аналіз отриманої інформації, що здійснюється за допомогою сучасних аналітичних інструментів. Інформаційні системи дають змогу виявляти приховані закономірності, відстежувати тенденції розвитку та прогнозувати можливі сценарії майбутніх подій. Ця здатність є надзвичайно важливою, особливо у сфері публічного управління, де необхідно враховувати широкий спектр соціально-економічних факторів [2].

Спеціалізовані інструменти допомагають оцінювати різні варіанти, порівнювати їхню ефективність та обирати найоптимальніший шлях, що знижує ризик помилок та покращує якість управлінських рішень. Не менш важливим є електронний документообіг, який значно спрощує управлінські процеси. Завдяки цифровим технологіям, узгодження документів відбувається швидше, їхній рух стає більш прозорим, а ймовірність втрати інформації зменшується, що сприяє оперативнішій роботі. Крім того, інформаційні системи надають можливість моніторингу та контролю за виконанням рішень. Керівники можуть в реальному часі відстежувати прогрес, аналізувати відхилення від плану та вчасно коригувати дії, що підвищує дисципліну виконання та загальну ефективність діяльності [3]. Інформаційні системи також дозволяють відстежувати та контролювати реалізацію прийнятих рішень. Керівництво отримує можливість в реальному часі спостерігати за прогресом виконання завдань, виявляти відхилення від встановлених норм та оперативно вносити

необхідні зміни. Це сприяє зміцненню дисципліни у виконанні управлінських завдань та підвищенню загальної ефективності роботи організації. Крім того, ефективна комунікація між усіма учасниками управлінського процесу є ключовою. Застосування цифрових інструментів, електронних сервісів та систем обміну повідомленнями забезпечує оперативний зв'язок між підрозділами, державними органами та громадськістю, що робить управління більш відкритим та прозорим [4]. Таким чином, інформаційні системи є комплексним інструментом, що охоплює весь управлінський цикл – від збору даних до контролю виконання. Впровадження таких систем суттєво підвищує ефективність управління, якість рішень та довіру до влади.

Отже, зі зростанням складності управлінських рішень та збільшенням обсягів інформації, яка використовується в процесі управління, підвищується роль інформаційних систем і цифрових технологій у забезпеченні якісного інформаційного супроводу. Саме інформаційні системи стають ключовим інструментом підтримки управлінських рішень у сучасному цифровому середовищі.

Список використаних джерел:

1. Роль інформації в управлінні. StudFiles. URL: <https://studfile.net/preview/9770413/page:13/> (дата звернення: 12.05.2026).
2. Digital decision-making: The impact of technology on business strategies. RESCO Learning Center. Retrieved May 18, 2024 from <https://www.resco.net/learning/digital-decision-making/>
3. Електронний документообіг: системи, види, особливості впровадження та як він працює в Україні. InBase. URL: <https://inbase.com.ua/elektronnyj-dokumentoobig-systemy-vydy-osoblyvosti-vprovadzhennya-ta-yak-vin-praczuuye-v-ukrayini/> (дата звернення: 12.05.2026).

Бойко А.М.

аспірант Національного університету «Одеська політехніка»

Керівник: к.держ.упр., проф. Голинська О.В.

ІННОВАЦІЙНІ ЗМІНИ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ПІДГРУНТТЯ ФОРМУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ГРОМАДСЬКОГО ВПЛИВУ

В умовах трансформації системи публічного управління та впровадження інноваційних змін відбувається суттєве переосмислення підходів до розробки та реалізації інструментів громадського впливу. На думку зарубіжних дослідників (Я. Едлер, К. Остертаг, Й. Шулер, 2024) особливого значення набувають соціальні інновації, які розуміються як цілеспрямована зміна соціальних практик у конкретних сферах діяльності або соціальних контекстах задля вирішення чи задоволення потреб, ніж це можливо на основі можливих практик [3]. Отже, мова йде про пошук нових шляхів вирішення проблем, у тих випадках, коли традиційні форми взаємодії держави та громадськості виявляються недостатньо ефективними або не відповідають сучасним суспільним викликам. У межах сучасних трансформаційних підходів до публічної політики основне завдання полягає у визначенні ефективності соціальних інновацій для забезпечення системних змін на бажаному рівні суспільного розвитку. Водночас розмежування між політичними підходами, яке на практиці та в науковому дискурсі часто залишається недостатньо чітким, має важливе концептуальне значення, насамперед у контексті визначення ролі держави та оцінки ширшої суспільної цінності соціальних інновацій. Науковці виокремлюють підхід, що орієнтований на місії, який надає соціальним інноваціям інструментального характеру, розглядаючи їх як засіб досягнення визначених державою стратегічних цілей. У межах такого підходу соціальні інновації можуть підтримувати реалізацію політичних рішень та цілеспрямовано ініціюватися державою для досягнення конкретних результатів суспільного розвитку [3].

В інших публікаціях (В. Фава, 2025) йдеться про необхідність переосмислення інноваційної політики як трансформаційної та контекстної діяльності. суспільні зміни, з якими стикаються держави, потребують впровадження технологічних рішень та формування нових підходів до управління, координації та міжсекторальної взаємодії. У цьому контексті особливого значення набуває роль державної політики, яка здатна підтримувати інновації й визначати їх стратегічний напрям, суспільну мету та соціальну цінність. Такий підхід передбачає використання інтегрованих механізмів, формування стійких інституційних рамок, а також нормативну орієнтацію на забезпечення сталого розвитку, соціальної рівності та довгострокових трансформаційних змін в контексті запровадження інновацій [4].

У практичному вимірі інноваційні зміни призводять до появи нових технологій громадського впливу, які розширюють можливості цифрових платформ, орієнтованих на підтримку трансформації публічного сектору. Зокрема, зарубіжна організація PUBLIC реалізує проекти у сфері цифрової

трансформації, який прагне допомогти державному сектору перетворювати інноваційні ідеї на практичні рішення [1]. Інновацій у державному секторі визначаються як поступові покращення, що призводять до трансформаційних змін. Інновації, які засновані на технологіях призводять до змін та відкривають нові ефективні способи розв'язання існуючих викликів [5].

Обсерваторія інновацій у державному секторі (OPSI) надає методологічний інструментарій для підтримки розробки, впровадження та масштабування інновацій у публічному секторі, зокрема через систематизацію кращих практик, аналітичні підходи до оцінювання інноваційних рішень та інструменти для управління інноваційними процесами в умовах невизначеності та складних соціальних викликів [6]. Наголошено, що цифрова трансформація визначається як процес впровадження цифрових інструментів і методів організацією, зазвичай тих, хто або не включає цифровий фактор у свою основну діяльність, або не встигає за темпами змін у цифрових технологіях. Також, цифровізація розглядається як нове джерело зростання, ефективності у прийняття управлінських рішень. Зазвичай це включає нові канали комунікації та надання послуг (включно з мобільними пристроями) з внутрішніми та зовнішніми користувачами, прийняття рішень на основі даних та бізнес-процеси на основі дедалі більших обсягів даних, розширені можливості людських ресурсів і нові механізми закупівель. Практика цифрової трансформації в уряді має враховувати суспільні цілі та включає додаткові фактори володіння та збереження публічних даних, безпеку і приватність даних, доступність цифрових послуг тощо [2].

Таким чином, інноваційні зміни у системі публічного управління формують нове інституційне та технологічне підґрунтя для розробки та впровадження сучасних інструментів громадського впливу, які забезпечують більш ефективну, інклюзивну та прозору взаємодію держави і суспільства.

Список використаних джерел:

1. About Us. *PUBLIC*. URL: <https://www.public.io/about-us>
2. Digital Transformation. *OPSI*. URL: <https://oecd-opsi.org/guide/digital-transformation/>
3. Edler J., Ostertag K., Schuler J., Social innovation, transformation, and public policy: towards a conceptualization and critical appraisal. *Science and Public Policy*. 2024. Vol. 51. Iss. 1. February. P. 80-88. DOI: <https://doi.org/10.1093/scipol/scad054>
4. Fava V. Innovation policy and deep transitions: instruments, institutions and implementation in complex contexts. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*. 2025. Vol. 38. Iss. 4. P. 563-569. DOI: <https://doi.org/10.1080/13511610.2025.2503643>
5. Public Sector Innovation Guide. *PUBLIC*. URL: <https://www.public.io/public-sector-innovation-guide-by-public>
6. Putting innovation theory into practice. *OPSI*. URL: <https://oecd-opsi.org/toolkit-navigator/>

Бойцун Х.Ю.

студентка Хмельницького університету управління та права ім. Леоніда Юзькова
Керівник: к. п. н., доц. Федорчук О.С.

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПЛАНУВАННІ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

В умовах децентралізації та воєнного стану система публічного управління України поступово трансформується у алгоритмічну модель, що базується на даних. Штучний інтелект (ШІ) стає не просто інструментом, а визначальним чинником переходу від пасивного адміністрування до активного формування конкурентоспроможності територій.

У Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні, зазначено, що «штучний інтелект - організована сукупність інформаційних технологій, із застосуванням якої можливо виконувати складні комплексні завдання шляхом використання системи наукових методів досліджень і алгоритмів обробки інформації, отриманої або самостійно створеної під час роботи, а також створювати та використовувати власні бази знань, моделі прийняття рішень, алгоритми роботи з інформацією та визначати способи досягнення поставлених завдань» [1]. Запровадження інтелектуальних рішень вимагає комплексної перебудови всіх рівнів та сфер публічного управління. «Це включає модернізацію внутрішніх процесів управління громадами та регіональним розвитком, налагодження ефективної взаємодії між суб'єктами громади й оптимізацію соціально-економічного розвитку» [2, с. 71].

Використання інтелектуальних систем відкриває для громад, особливо невеликих, можливість значно підвищити результативність управлінських процесів та забезпечити більш зважене використання обмежених фінансових і матеріальних ресурсів.

Стратегічний розвиток територій передбачає відмову від застарілих «паспортів» на користь динамічного «Профілю громади», який ґрунтується на муніципальній статистиці та відкритих даних (Open Data) й охоплює понад 800 індикаторів. Саме в цьому контексті показовим є досвід застосування штучного інтелекту, адже він значно полегшує впровадження бенчмаркінгу - тобто порівняння показників громади з еталонними одиницями, що дозволяє виявляти приховані резерви та створювати сприятливі умови для залучення інвестицій.

Одним із важливих напрямів використання систем на основі даних є «розумне» управління просторовим розвитком територій на основі геоінформаційних систем (ГІС). Як приклад, «в Естонії запроваджено систему X-Road+AI, що поєднує дані з кадастрів, переписів, супутникових знімків і моделі машинного навчання для рекомендацій щодо зонування територій. В Україні у межах національної геоінформаційної системи «Єдине цифрове картографування» вже закладено можливості для інтеграції елементів ШІ, спрямованих на виявлення потенційних небезпек (повені, зсуви) у громадах Карпатського регіону» [2, с. 72].

Сучасні підходи до розвитку громад дають змогу визначити стратегічні напрями, у яких застосування інтелектуальних технологій суттєво змінює управлінські практики. Автоматизація ключових процесів у цих сферах забезпечує ефективніше прийняття рішень та раціональне використання ресурсів. Основні аспекти можна окреслити так: «оцінка поточного рівня сталого розвитку громади за заздалегідь визначеними показниками з автоматичною генерацією звіту на основі даних ІІІ; автоматизоване прогнозування перспектив сталого розвитку із застосуванням статистичних моделей, розроблених ІІІ; створення алгоритмів для прийняття управлінських рішень, що стосуються питань сталого розвитку; комплексна автоматизація онлайн-послуг, що надаються органами місцевого самоврядування» [3, с. 33].

У сучасному світі технологічні інновації стають рушійною силою розвитку суспільства та економіки. «Вплив штучного інтелекту на розвиток територіальних громад в Україні є перспективним, оскільки пропонує інноваційні рішення складних завдань в управлінні, охороні здоров'я, освіті та інфраструктурі. Потенційні переваги включають покращення послуг, більшу прозорість і прийняття рішень на основі даних. Однак вкрай важливо, щоб ці можливості були реалізовані при вирішенні пов'язаних із цим проблем, таких як конфіденційність даних, етика та забезпечення інклюзивності.» [4, с. 63].

Таким чином, інтеграція штучного інтелекту у публічне управління України відкриває нові можливості для розвитку територіальних громад. Використання інтелектуальних технологій сприяє переходу до моделей управління, що базуються на даних, забезпечуючи ефективність, прозорість та оптимізацію ресурсів.

Список використаних джерел:

1. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 02.12.2020. № 1556-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-p#Text> (дата звернення: 28.04.2026).
2. Помаза-Пономаренко А. Л., Тарадуда Д. В. Розвиток регіонів і громад: роль штучного інтелекту. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2025. № 2. С. 68-76. URL: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.2.10> (дата звернення: 28.04.2026).
3. Горбата Л. П. Використання технологій штучного інтелекту в управлінні розвитком територіальних громад в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2024. № 4 (43). С. 31-35. URL: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2024-4.5> (дата звернення: 29.04.2026).
4. Пархоменко О. Ю. Перспективні сфери застосування штучного інтелекту в територіальних громадах. *Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти*. 2023. С. 63-64. URL: <https://kptpe.cnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/62/2024/03/zbirnyk-iii-mizhnarodna-konferentsiia-2-3-lystopada-2023.pdf#page=63> (дата звернення: 29.04.2026).

Бондар А.О.

аспірантка Національного університету «Одеська політехніка»

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СОЦІОКУЛЬТУРНОГО ПРОСТОРУ

Завдання створення єдиного загальноєвропейського цифрового соціокультурного простору є актуальним завданням для системи державного управління, політиків, науковців та діячі мистецтва. Його вирішення, крім визначення основних напрямків безпосереднє процесу цифрової трансформації, має передбачити активне залучення до аудиту цільового змісту дослідження нове покоління, орієнтоване на цифровий формат суспільної взаємодії. Технології великих даних, штучний інтелект та віртуальна реальність формують новий формат близького і віддаленого майбутня. Основними драйверами цифрової трансформації сфери культури є нові продукти та послуги, інформаційні та управлінські технології, інноваційні бізнес-моделі розвитку соціокультурної сфери [1, 2]. Цифрові платформи представлення мистецького продукту та історичних артефактів стають ключовим чинником цифрової трансформації.

Як наслідок, реалізація ідеї цифрової трансформації має здійснюватися на основі побудови новітньої цифрової платформи, що представляє собою інтегровану інформаційну систему, що забезпечує багатоцільову взаємодію обміну інформацією та цінностями, що призводять до зниження загальні витрати, оптимізація бізнес-процесів і те, що є руйнівною інновацією нового типу.

Є очевидним, що цифрові технології стали основою всіх аспектів європейського суспільства. Згідно з останнім дослідженням цифрової культури, вона набуває реальну упевненість в використанні цифрових технологій для поширення контенту та надання доступу до ресурсів мистецьких продуктів та історичної спадщини [3].

Бурхливий розвиток сучасних цифрових технологій позначився на соціокультурній сфері повномасштабно: з'явилося нове покоління митців, які працюють у сфері цифрової музики, кіно та графіки. Масові комунікації стали основним механізмом розвитку сучасних соціокультурних процесів та інструментом формування в суспільстві системи відліку та зберігання цінностей. Формати нових медіа, мережева структура масової культури в значному масштабі впливають на суспільний розвиток, створюють елементи культурного ландшафту, який формується в епоху становлення суспільства [2]. У той же час системи взаємодії між акторами та споживачем культурного поля визначають динамізм і масштаби формування нових соціокультурних комунікаційних каналів.

У зв'язку з цим велике значення набуває завдання створення електронного простору знань на основі оцифрованої книги, музейних артефактів, архівних і музейних фондів, розміщених на галузевій цифровій платформі [3].

Узагальнюючі викладене, можна зробити висновок, що в найближчі десятиліття всі галузі мистецтва, напрями діяльності в соціокультурній сфері будуть переорієнтовані відповідно до вимог нових цифрових економічних

моделей. Технології великих даних, розподілені реєстри, машинне навчання, робототехніка, розумні речі, віртуальна реальність, бездротовий зв'язок та багато інших, включаючи ті, які все ще аргументуються, визначають наше найближче та далеке майбутнє сфери культури.

Основними драйверами цифрової трансформації сьогодні є нові продукти та послуги, нові інформаційні та управлінські технології, інноваційні бізнес-моделі. Соціокультурна сфера тут не є винятком. Пріоритетними завданнями щодо розвитку інформатизації та оцифрування у соціокультурній сфері є: формування баз даних, підвищення рівня інформатизації установ, впровадження електронних систем продажу та реєстрації відвідувачів квитків, оцифрування культурної спадщини, модернізація матеріально-технічної бази організацій, збільшення інформаційних ресурсів про культуру на основі віртуальних серверів в Інтернеті, створення інформаційних порталів, технологій доповненої та віртуальної реальності. Крім того, оцифрування в соціокультурній сфері має потенціал для залучення додаткових джерел доходу та інвестицій у культуру.

Розвиток концепції цифрової трансформації вимагає зміни технології формування цифрового контенту. Вона має відповідати умовам багатовимірної взаємодії споживачів мистецького продукту та послуг з установою, яка їх надає. Від цифрової форми представлення продукту мистецтва у музеї, *необхідно перейти до розкриття генезису певного явища, створювати якісно новий культурний простір. Одночасно слід урахувати таку вимогу, як економічна доцільність пропозиції зі цифрової трансформації. Це, в свою чергу, потребує кардинальної зміни моделі бізнес-процесів в соціокультурній сфері.*

Таким чином, вирішення проблеми цифрової трансформації соціокультурної сфери представляє собою проблему, вирішення якої потребує комплексного підходу, що буде включати соціологічне дослідження культури споживання продуктів мистецтва, інженерну розробку спеціальних технологій та засобів, необхідних для представлення цифрового контенту та техніко-економічне обґрунтування нової бізнес-моделі державного управління діяльністю закладів культури.

Список використаних джерел:

1. Цілина Марина Цифровізація у сфері культури України: сучасні стратегії та практики // Цифрова платформа: інформаційні технології в соціокультурній сфері. – Том 8 № 2 – 2025. DOI: <https://doi.org/10.31866/2617-796X.8.2.2025.347863>
2. Добровольська Вікторія Цифровізація культурної спадщини України: в умовах воєнного стану// Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія. № 2. – 2025. <https://orcid.org/0000-0002-0927-1179> DOI: <https://doi.org/10.32461/2409-9805.2.2025.350074>
3. Europeana. Europeana Collections [Електронний ресурс]. – європейська цифрова бібліотека культурної спадщини. Режим доступу: Офіційний сайт <https://www.europeana.eu/en/about-us>

Бринзей Н.В.

студентка Вінницького державного педагогічного університету

ім. Михайла Коцюбинського

Керівник: д.іст.н., проф. Кононенко В.В.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК СКЛАДОВА МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

На сучасному етапі розвитку суспільства цифрові технології поступово стають невід'ємною частиною діяльності органів публічної влади. Використання електронних сервісів, цифрових платформ та інформаційно-комунікаційних технологій сприяє вдосконаленню системи публічного управління, підвищенню ефективності роботи органів влади та покращенню взаємодії держави з громадянами. Цифрова трансформація сьогодні розглядається як один із важливих напрямів модернізації системи публічного управління. Її впровадження дозволяє спростити управлінські процеси, забезпечити відкритість діяльності органів влади та підвищити якість надання адміністративних послуг. Особливо актуальним це питання стало в умовах розвитку інформаційного суспільства та зростання потреб громадян у швидкому доступі до державних послуг.

Сьогодні цифровізація виступає не лише інструментом технічного оновлення системи управління, а й важливим чинником формування сучасної моделі публічного врядування. Завдяки використанню цифрових технологій органи влади отримують можливість оперативніше приймати управлінські рішення, здійснювати електронний документообіг, автоматизувати окремі процеси та забезпечувати відкритий доступ громадян до публічної інформації. Цифрова трансформація у сфері публічного управління передбачає впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування.

«В Україні приймаються відповідні політичні рішення для реалізації нових можливостей розвитку інформаційного суспільства, створення основ цифрової економіки та подолання цифрового розриву» [4, с. 39]. Значну роль у цьому відіграє впровадження електронного урядування, розвиток онлайн-сервісів та використання сучасних цифрових інструментів у діяльності органів влади. Важливим прикладом є функціонування застосунку Дія, який забезпечує громадянам можливість отримувати окремі державні послуги у цифровому форматі. «Дія сприяє покращенню ефективності публічного управління, що досягається завдяки оптимізації процесів надання послуг та зменшенню адміністративних витрат. Зокрема, електронне ведення документообігу дозволяє прискорити розгляд заяв та зменшити ризики втрати документів» [2, с. 72].

Разом із позитивними результатами цифрова трансформація супроводжується і певними труднощами. Серед основних проблем варто виділити недостатній рівень цифрових навичок окремих категорій населення, потребу у вдосконаленні технічного забезпечення органів влади, а також питання захисту інформації та кібербезпеки. Крім того, важливим завданням залишається

підготовка публічних службовців до роботи в умовах цифрового середовища. Тому, застосування сучасних цифрових технологій може значно покращити реальні національно-орієнтовані показники законотворчого інституту [1, с. 413].

У сучасних умовах пріоритетним завданням для держави сервісного типу є переорієнтація органів публічної влади з виконання суто адміністративних функцій на надання якісних, до-ступних і технологічно забезпечених публічних послуг – навіть в умовах дії воєнного стану [3, с. 2]. Крім того, цифровізація дозволяє підвищити рівень прозорості та підзвітності органів влади, що є важливим чинником запобігання корупційним проявам та зміцнення довіри громадян до державних інституцій.

Окремої уваги потребує підготовка кадрів для роботи в умовах цифрової трансформації. Сучасний публічний службовець повинен володіти цифровими компетентностями, вміти працювати з інформаційними системами та використовувати сучасні технології у професійній діяльності. Саме тому важливим напрямом модернізації системи публічного управління є підвищення рівня цифрової освіти та професійної підготовки працівників органів влади.

Отже, цифрова трансформація є важливою складовою модернізації системи публічного управління та необхідною умовою її ефективного функціонування в сучасних умовах. Впровадження цифрових технологій сприяє підвищенню якості публічних послуг, відкритості діяльності органів влади та вдосконаленню управлінських процесів. Подальший розвиток цифровізації в Україні потребує комплексного підходу, удосконалення цифрової інфраструктури, забезпечення належного рівня кібербезпеки та формування сучасної системи публічного управління, орієнтованої на потреби громадян.

Список використаних джерел:

1. Басюк О. П., Дунаєв, І. В. Цифрова трансформація, як ключовий елемент підвищення ефективності інституту публічного управління. *Публічне управління XXI століття: нові виклики і трансформації*. С. 410-414.
2. Бринзей Н. В. Сервіс «Дія» у процесі цифрової трансформації публічного управління в умовах війни. *Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів та відновлення України* : матеріали Міжнар. наук.наук.-практ. конф. 17 травня 2024 р. Одеса : Одеська політехніка. 2024. С. 70-73.
3. Кучменко В., Ваткульєв М. Цифрова трансформація публічного управління в умовах воєнного стану. *Молодий вчений*. 2025. 4 (135). С. 1-5.
4. Польовий П. В. Модернізація публічного управління в умовах розвитку цифрового суспільства. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2021. № 2 (29). С. 37-43.

Варшавська Я.В.

студентка Львівського національного університету ім. Івана Франка

Керівник: доц. Вдовин М.Л.

МІГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В УКРАЇНІ: ВПЛИВ ВІЙНИ

Міграційні процеси є одним із ключових індикаторів соціально-економічних та демографічних змін у державі. Вони суттєво впливають на ринок праці, демографічну структуру, економічний розвиток та соціальну стабільність. Повномасштабне вторгнення Росії 24 лютого 2022 року спричинило одну з найбільших гуманітарних криз у Європі з часів Другої світової війни, перетворивши Україну з країни переважно економічної трудової еміграції на найбільшого постачальника вимушених мігрантів і внутрішньо переміщених осіб. Станом на початок 2026 року за кордоном перебуває близько 5,6–6,9 млн українців, а кількість внутрішньо переміщених осіб (ВПО) становить приблизно 3,7 млн [1]. Масштабна вимушена міграція призводить до гострого дефіциту робочої сили, поглиблення демографічної кризи, втрати людського капіталу та перевантаження соціальної інфраструктури, що робить дослідження впливу війни на міграційні процеси надзвичайно актуальним для розробки політики повернення мігрантів та післявоєнного відновлення України [4].

Метою дослідження є аналіз та оцінка теоретичних засад, особливостей, соціально-економічних наслідків та перспектив регулювання міграційних процесів в Україні під впливом повномасштабної війни. Для досягнення мети використано загальнонаукові методи: аналіз та синтез наукової літератури і нормативно-правових актів, порівняльний аналіз, статистично-економічний аналіз (розрахунок абсолютних і відносних показників міграції, коефіцієнтів інтенсивності), методи кореляційного аналізу, гравітаційного моделювання, графічний метод, а також узагальнення та систематизацію даних Держстату України, МОМ, УВКБ ООН, НБУ та інших джерел [1,2,3].

Міграція населення — це складне соціально-економічне явище, яке включає переміщення людей через адміністративні кордони або в межах країни з метою зміни місця проживання. Вона класифікується за різними критеріями (внутрішня/зовнішня, добровільна/вимушена, постійна/тимчасова, трудова тощо) і характеризується стадіями формування рухливості, власне переселення та адаптації [4]. Ключовими кількісними показниками є кількість прибулих і вибулих, сальдо міграції, коефіцієнти прибуття, вибуття та інтенсивності міграції (‰).

До 2022 року міграційні процеси в Україні мали переважно економічний характер з негативним сальдо та високим рівнем трудової еміграції (2,5–3,5 млн осіб). Грошові перекази мігрантів становили 8–9 % ВВП [4]. Після 2014 року з'явилася значна категорія ВПО (близько 1,4–1,5 млн) [1].

Повномасштабна війна кардинально змінила характер міграції: вона стала масовою, швидкою та переважно вимушеною. У перші місяці 2022 року за кордон виїхало 6,2–8 млн осіб (переважно жінки та діти), а внутрішнє переміщення сягнуло 6,5–8 млн. Коефіцієнт інтенсивності міграції зріс у десятки

разів порівняно з довоєнним періодом. Станом на початок 2026 року зовнішня міграція оцінюється в 5,6–6,9 млн осіб, ВПО — близько 3,7 млн. Основні країни прийому — Польща, Німеччина, Чехія [3].

Соціально-економічні наслідки включають: демографічні втрати (скорочення населення на підконтрольній території до 28,5–30,5 млн осіб), гострий дефіцит робочої сили (2,0–3,2 млн осіб), зниження потенційного ВВП на 6–9 % щорічно, падіння народжуваності, розпад сімей та психосоціальні проблеми. Водночас перекази мігрантів залишаються важливим стабілізатором економіки (7,5–10,4 % ВВП).

Прогноз повернення мігрантів залежить від сценарію завершення війни, безпеки, економічного відновлення та державної політики. У базовому сценарії очікується повернення 32–54 % (2,0–3,4 млн осіб) протягом 5–7 років; в оптимістичному — до 54–83 %. Песимістичний сценарій передбачає збереження значної частини мігрантів за кордоном.

Повномасштабна війна радикально трансформувала міграційні процеси в Україні, перетворивши економічну трудову еміграцію на масову вимушену міграцію. Це спричинило глибоку демографічну кризу, дефіцит робочої сили та втрату людського капіталу, але водночас активізувало міжнародну солідарність і зберегло роль переказів як стабілізатора економіки [4].

Для пом'якшення наслідків необхідна комплексна державна міграційна політика, що включає програми реінтеграції та повернення мігрантів, стимулювання народжуваності, створення робочих місць, підвищення зарплат, відновлення житла, гармонізацію законодавства з ЄС та співпрацю з діаспорою і міжнародними організаціями [4]. Ефективність такої політики стане вирішальним фактором сталого післявоєнного відновлення України.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на моніторинг динаміки повернення, оцінку ефективності заходів реінтеграції та розробку математичних моделей прогнозування міграційних потоків.

Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України. Міграційні процеси в Україні. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 23.04.2026).
2. Міжнародна організація з міграції (МОМ). Звіти DTM Ukraine. Міжнародна організація з міграції. URL: <https://dtm.iom.int/ukraine>.
3. Національний банк України. Перекази мігрантів та зовнішній сектор. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external>.
4. Вдовин М. Л., Іванчишин А. А. Статистичний вимір міграційних процесів в Україні: каталізатори їх інтенсифікації та послаблення. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. Вип. 6 (06). С. 22–30. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.6-5>.

Василишина С.Р.

студентка Державного торговельно-економічного університету

Керівник: доктор філософії, асистент Галабурда А.С.

ШЛЯХИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В умовах нестабільності ринкової кон'юнктури питання продуктивності праці стає ключовим детермінантом конкурентоспроможності підприємства, що вимагає удосконалити традиційні методи управління персоналом. Сучасна система мотивації має використовувати свій інструментарій таким чином, щоб мінімізувати трансакційні витрати та оптимізувати використання фонду оплати праці через впровадження КРІ-орієнтованих моделей та гнучких систем стимулювання. Необхідно сформувати мотиваційні механізми таким чином, щоб підвищити зацікавленість у досягненні стратегічних цілей підприємства. Традиційні підходи до стимулювання не завжди є ефективними через стрімкий розвиток світового середовища. Така ситуація зумовлює пошук сучасних, гнучких та індивідуалізованих методів управління персоналом, які б враховували не лише матеріальні, але й нематеріальні потреби працівників. Згідно з висновками дослідження, менеджерам необхідно створити привітне робоче місце, яке заохочує залучення співробітників, зокрема пропонує можливості кар'єрного розвитку [2, с.21]. Особливу роль у мотиваційному механізмі відіграє якість управлінських рішень, стиль керівництва, корпоративна культура, можливості для професійного зростання та реалізації особистісного потенціалу [1, с.13]. Зазначається, що хорошими є і психологічні і фінансові методи мотивації працівників, особливо виділяють чотири основні принципи "Employee Performance (Продуктивність співробітників) містить у собі: Employee Engagement (Залучення співробітників), Mutation (Мутація), Compensation (Компенсація), Motivation (Мотивація)" [2, с.23-26]. Але варто враховувати, що корпоративна культура кожного суб'єкта господарювання є індивідуальною. HR-відділ повинен досліджувати цю тему постійно та залучати нові методології, які сприятимуть досягненню позитивного результату. Матеріальні стимули є традиційним інструментом мотивації персоналу, що передбачає: заробітну плату, бонуси, премії, страхування та соціальні пакети. Вони є важливими факторами залученості працівників, особливо на початкових етапах кар'єри [1, с.13]. Фінансовий стимул є ефективним у сучасних умовах. Оскільки, це демонструє пропорцію "ефективність праці=дохід", за допомогою чого робітник мотивується задля підвищення доходу та покращення якості життя.

Наразі у багатьох працівників з'явилася проблема вигорання у зв'язку із загрозою їх робочому місцю через появу ІІІ і можливості замінити їх. Тому в таких ситуаціях є дуже важлива психологічна підтримка та можливо програми з моральної підтримки для такого штату працівників [3, с.102-104]. Два кроки, які можуть вжити керівники відділу управління талантами, щоб підтримати працівників початкового рівня: 1. переосмислити програми раннього кар'єрного

розвитку, спрямовані на швидкий розвиток експертних знань та розробити стратегії утримання найкращих талантів, які безпосередньо враховують основні чинники відтоку кадрів: компенсацію та кар'єрний розвиток. Важливим для початку роботи є чітке делегування обов'язків у команді, що у пріоритеті підвищить ефективність комунікації між працівниками [4, с.6-7].

Ефективність праці персоналу сприяє оперативному виробництву, що у пріоритеті збільшує загальний товарооборот підприємства. Продуктивність роботи персоналу є фундаментом життєздатності та конкурентоспроможності будь-якого бізнесу в умовах стрімкого розвитку економіки. Соціальний аспект полягає у створенні підґрунтя, яке підвищить заробітну плату працівників та покращить умови їхньої праці, що вплине на професійне зростання персоналу. Механізм управління продуктивністю має бути одним із стратегічних пріоритетів розвитку суб'єкту господарювання. Цей процес повинен містити у собі удосконалення наявних технологій, автоматизації внутрішніх систем та інвестицій у розвиток компетенцій персоналу. Досягнення ефективності людського капіталу забезпечить підвищення продуктивності підприємства і дозволить реалізувати поставлені цілі. Отже, можна зробити висновок, що це важлива складова, яка допомагає швидше реагувати на зміни ринкового середовища, впроваджувати інновації та розширювати бізнес.

Список використаних джерел:

1. Аракелова М. Ю. Сучасні підходи до мотивації персоналу: поєднання матеріальних і нематеріальних методів. *Розвиток системи управління організацією: Європейська практика та досвід України*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції з міжнародною участю, м. Харків, 14 травня 2025 року / Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди. С.10-16. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/handle/123456789/20378> (дата звернення: 03.05.2026).

2. Improving Employee Performance: The Role of Engagement, Transfer, Compensation, and Motivation in Work Productivity. 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/390268409_Improving_Employee_Performance_The_Role_of_Engagement_Transfer_Compensation_and_Motivation_in_Work_Productivity (date of access: 03.05.2026).

3. Innovative Approaches to Strengthening Employee Motivation and Improving Work Productivity. 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/399195414_Innovative_Approaches_to_Strengthening_Employee_Motivation_and_Improving_Work_Productivity (date of access: 03.05.2026).

4. Interactive roles of resource availability, role clarity and employee motivation in enhancing organisational effectiveness through employee performance and job satisfaction. 2025. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s44202-025-00333-8> (date of access: 03.05.2026).

Васьків С.В.

аспірант кафедри публічної служби та права Інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка»

Керівник: к.ю.н., доц. Фальковський А.О.

ЕЛЕКТРОННА КОМУНІКАЦІЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Сучасний розвиток публічного управління в Україні безпосередньо пов'язаний із цифровою трансформацією діяльності органів публічної влади. Одним із ключових проявів такої трансформації є електронна комунікація, яка поступово змінює традиційні форми взаємодії держави, громадян, бізнесу та інститутів громадянського суспільства. Її впровадження сприяє переходу від паперового документообігу, особистих звернень і складних бюрократичних процедур до більш швидкої, відкритої та зручної моделі публічного адміністрування.

Електронну комунікацію органів публічної влади доцільно розглядати як систему організаційних, правових, інформаційних і технічних засобів, за допомогою яких забезпечується обмін інформацією між суб'єктами публічного управління та громадянами в електронному середовищі. Її значення полягає не лише у прискоренні передачі інформації, а й у створенні нової якості управлінської діяльності, заснованої на доступності, прозорості, оперативності та сервісній орієнтації держави.

Правову основу розвитку електронної комунікації становлять нормативно-правові акти, що регулюють цифровізацію, електронні комунікації та адміністративні процедури. Зокрема, Закон України «Про електронні комунікації» визначає правові та організаційні засади державної політики у відповідній сфері [1]. Водночас Закон України «Про адміністративну процедуру» має важливе значення для формування єдиних правил взаємодії адміністративних органів із фізичними та юридичними особами, зокрема в умовах подальшої цифровізації управлінських процесів [2].

Особливої актуальності електронна комунікація набула в умовах воєнного стану, коли виникла потреба забезпечити безперервність роботи органів влади та доступ громадян до публічних послуг незалежно від їхнього місця перебування. У цьому контексті важливим прикладом є функціонування порталу та застосунку «Дія», які забезпечують доступ до цифрових документів і значної кількості державних послуг онлайн [3]. Такий підхід свідчить про поступове формування в Україні сервісної моделі публічного управління.

Електронна комунікація сприяє інноваційному розвитку публічного управління у кількох напрямках. По-перше, вона підвищує оперативність взаємодії між громадянами та органами влади. По-друге, вона зменшує бюрократичне навантаження, оскільки частина процедур може здійснюватися без паперових документів та особистого відвідування установ. По-третє, вона

посилює прозорість діяльності публічної адміністрації, адже електронні системи дозволяють фіксувати етапи розгляду звернень, заяв і адміністративних справ.

Важливим є й антикорупційний потенціал електронної комунікації. Зменшення безпосереднього контакту між посадовою особою та заявником, автоматизація окремих процедур і можливість контролю за рухом документів знижують ризики зловживань. Саме тому цифровізація комунікації має розглядатися не лише як технічне оновлення, а як елемент ширшої реформи публічного управління.

Водночас розвиток електронної комунікації супроводжується певними проблемами. Серед них можна виокремити нерівний доступ громадян до цифрових технологій, недостатній рівень цифрової грамотності, ризики кібербезпеки, потребу в належному захисті персональних даних та необхідність постійного оновлення законодавства. Крім того, важливим залишається питання цифрової спроможності територіальних громад, адже саме місцевий рівень влади часто є найближчим до громадянина [4].

Отже, електронна комунікація органів публічної влади є важливим інструментом інноваційного розвитку публічного управління в Україні. Вона забезпечує модернізацію адміністративних процедур, підвищує доступність публічних послуг, сприяє прозорості, підзвітності та ефективності діяльності органів влади. Подальший розвиток електронної комунікації має поєднувати технологічну зручність із належними правовими гарантіями, захистом персональних даних, кібербезпекою та орієнтацією держави на реальні потреби людини.

Список використаних джерел:

1. Про електронні комунікації : Закон України від 16.12.2020 № 1089-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1089-20> (дата звернення: 14.05.2026).
2. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17.02.2022 № 2073-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2073-20> (дата звернення: 14.05.2026).
3. Дія : державні послуги онлайн. URL: <https://diia.gov.ua/> (дата звернення: 14.05.2026).
4. Дія. Цифрова громада. URL: <https://hromada.gov.ua/> (дата звернення: 14.05.2026).

Вечера І.В.

студент Львівського національного університету ім. Івана Франка

Керівник: к.е.н., доц. Герасименко О. В.

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО КОНТРОЛЮ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

На сучасному етапі розвиток системи державного контролю все більше детермінується цифровізацією, аналізом Big Data та впровадженням штучного інтелекту. Впровадження цифрових технологій у цій сфері можна розглядати як сучасний етап раціоналізації управлінських процесів у контексті класичної соціологічної теорії раціоналізації М. Вебера. Відбувається закономірний перехід від формально-бюрократичного контролю, що базується на тривалих паперових процедурах і може залежати від суб'єктивних рішень посадовця, до технологічної раціональності.

Якщо традиційна модель контролю була сфокусована переважно на інспектуванні вже виконаних дій та констатації порушень постфактум, то завдяки цифровій трансформації формується можливість переходу до безперервного моніторингу, раннього виявлення загроз та оперативного реагування [2]. Як наголошує Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), застосування інноваційних інструментів у державному управлінні здатне суттєво підвищити продуктивність, оперативність та рівень підзвітності публічних структур. Особливо цінним є використання цих технологій для розпізнавання відхилень, підтримки у прийнятті рішень та ефективної протидії шахрайству [2].

Для України цифровізація контролю є не лише теоретичним концептом, а й нагальною практичною потребою. Аналіз діяльності вітчизняних контролюючих органів демонструє, що саме ті форми контролю, які інтегровані з цифровими інструментами, володіють найвищим превентивним потенціалом. Наприклад, завдяки цифровізації процедур закупівель протягом 2024 року Держаудитслужба змогла провести понад 10,4 тисячі моніторингових заходів. За їх результатами було попереджено порушень на суму 5,3 млрд грн та забезпечено розірвання ризикованих угод на 17,1 млрд грн.

Водночас у багатьох інших компонентах вітчизняної системи контролю цифрова інтеграція залишається фрагментарною. Це призводить до того, що значний масив фінансових порушень (зокрема, за даними Держаудитслужби у 2024 році було виявлено порушень, що призвели до втрат, на 41,2 млрд грн, а за даними Рахункової палати загальний обсяг недоліків сягнув 217,5 млрд грн) фіксується здебільшого після того, як ресурси вже втрачено або неефективно використано. Для подолання цієї проблеми необхідне масштабування цифрових інструментів на всі рівні публічного аудиту [1].

Цифрова трансформація контрольної діяльності передбачає використання відкритих даних, електронних реєстрів, автоматизованого стеження, інформаційних панелей (дашбордів), індикаторів ризику та алгоритмів для обробки великих масивів інформації. У сфері публічного управління це створює

можливість миттєво проаналізувати різні потоки відомостей, використовуючи перехресну перевірку, ідентифікувати підозрілі фінансові транзакції, нетипові дії розпорядників коштів та повторювані загрози у бюджетних програмах, які вкрай складно виявити шляхом виключно ручних перевірок.

Окрему стратегічну роль у цьому процесі відіграє штучний інтелект. Його інтеграція в систему державного контролю дозволить здійснювати прогнозування загроз, автоматично розпізнавати відхилення, сортувати операції за рівнем ризиковості та допомагати аудиторам у відборі об'єктів для першочергових перевірок. Варто зазначити, що європейські інституції вже розглядають ШІ як невід'ємну складову контрольного середовища. Зокрема, Європейська палата аудиторів (ЄПА) у своїй стратегії та дорожній карті на 2024–2025 роки визначає штучний інтелект як ключовий інструмент підвищення якості аудиторських перевірок [3].

В умовах децентралізації влади та повоєнного відновлення значення інноваційних інструментів контролю багаторазово зростає. Значна частина фінансових ресурсів, міжнародної допомоги та проєктів відбудови реалізуватиметься на місцевому рівні. Створення багаторівневої цифрової архітектури контролю, де місцеві дашборди інтегруються із загальнонаціональними системами моніторингу, забезпечить синергію внутрішнього та зовнішнього аудиту, а також створить зручні механізми для відкритого громадського контролю за процесами відбудови.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що цифровізація та штучний інтелект відкривають безпрецедентні можливості для підвищення ефективності контролю в публічному управлінні України. Для того щоб інновації не перетворилися на новий фасад для старого бюрократичного формалізму, їх впровадження має супроводжуватися фундаментальною трансформацією філософії контролю: від фокусу на кількості проведених інспекцій до акценту на управлінні ризиками, превентивності та досягненні суспільно значущих результатів.

Список використаних джерел:

1. Державна аудиторська служба України. Статистичний звіт за 2024 рік. URL: <https://dasu.gov.ua/ua/plugins/userpages/3754>
2. Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD). Governing with Artificial Intelligence: The State of Play and Way Forward in Core Government Functions. 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/governing-with-artificial-intelligence_795de142-en.html
3. Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD). Internal control and audit in the public sector. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/internal-control-and-audit-in-the-public-sector.html>

Висоцька І.В.

студентка Національної академії статистики, обліку та аудиту

Тимошенко О.О.

студент Національної академії статистики, обліку та аудиту

Керівник: к.держ.упр., доц. Вакуленко В.М.

ПУБЛІЧНИЙ РОЗВИТОК У КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН

На сьогодні публічний розвиток у контексті інноваційних змін передбачає стратегічну модернізацію державного управління, місцевого самоврядування та послуг, щоб відповідати швидким соціальним, технологічним та екологічним зрушенням. Особливу важливість цей процес набуває в контексті необхідності швидкого реагування на руйнування господарського комплексу країни внаслідок військової агресії та комплексного відновлення економіки з використанням сучасних технологій та інструментів.

Інноваційний розвиток вимагає постійного вдосконалення і самої системи публічного управління. «Процес розвитку інноваційного складника в системі публічного управління є важливим і водночас багатограним, оскільки передбачає впровадження інноваційних технологій, методів та інструментів, урахування взаємозв'язку та взаємовпливу різних рівнів управління як між собою так і з кінцевим споживачем управлінських послуг – суспільством» [1]. Тобто він потребує постійної еволюції та модернізації. Ця еволюція виходить за межі традиційної бюрократії за принципом «командуй та контролюй» у бік відкритої, адаптивної моделі, зосередженої на створенні суспільних благ через постійне вдосконалення.

Ефективний суспільний розвиток сьогодні є багатовимірним і потребує скоординованого підходу в кількох ключових сферах. Зокрема це стосується створення відповідного інституційного середовища та удосконалення нормативно-правового поля. Результатом цього може бути гармонізація законодавства для підтримки публічно - партнерства та спрощення внутрішніх державних регламентів для створення можливостей для експериментів. На наш погляд цьому сприятиме прийнятий у 2025 році Верховною Радою України Закон України «Про публічно – приватне партнерство» [2], що у контексті воєнного стану, повоєнної відбудови та євроінтеграційних зобов'язань України набуває особливого значення, дозволяючи залучати приватні інвестиції для відбудови критичної інфраструктури, енергетики та соціальних об'єктів.

Не менш важливою складовою є технологічна складова, що спрямована на впровадження цифрових інструментів - від платформ електронного урядування («Дія») до автоматизованого прийняття рішень - для підвищення ефективності та доступності. Це стосується наприклад запровадження інструментів гнучкого управління, а саме ітераційного підходу до менеджменту проектів, що базується на коротких циклах розробки, постійній адаптації до змін та високій взаємодії з клієнтом.

Перехід до запровадження інновацій в публічному розвитку повинен спиратися на людський капітал. А саме на розвиток «інноваційного лідерства»,

яке поєднує стратегічне мислення зі здатністю керувати командами в умовах невизначеності та цифрової трансформації. Командна робота має цінуватися вище, ніж процеси та інструменти. Крім того потрібно звернути увагу на формування нової філософії мислення у державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування, яка б була спрямована на швидке отримання якісного результату.

Професійний розвиток кадрів у публічному секторі має базуватися на компетентнісному підході в управлінні, впровадженні персоналізованих освітніх траєкторій для підвищення кваліфікації публічних службовців, посилення взаємодії між органами влади, освітніми установами та науковими організаціями, а також переходу до концепції «суспільної цінності», де успіх вимірюється якістю життя, підзвітністю та ефективністю взаємодії з громадянським суспільством.

Безумовно, що запровадження інновацій в публічному розвитку потребує подолання певних бар'єрів та перешкод, які пов'язані з наступним:

- культурним страхом перед невдачею, який заважає тестуванню нових (але неперевіраних) рішень;
- інертністю системи державного фінансування, яка не забезпечує гнучкості, необхідної для інноваційних проєктів;
- відсутністю комунікації між різними публічними установами або між публічним та приватним секторами тощо.

В контексті цього потрібно спиратися на рушійні сили, внутрішні та зовнішні, які б пришвидшили запровадження інноваційних технологій та ідей. Такими рушійними силами можуть бути на наш погляд:

- запровадження інноваційних стандартів Європейського Союзу в контексті євроінтеграції України;
- тиск з боку громадян щодо створення більш прозорого, чуйного та ефективного управління;
- узгодженість між політичними директивами високого рівня та цілями місцевих органів влади;
- створення «інноваційних лабораторій», де установи та підприємства можуть створювати прототипи та безпечно припускатися помилок, не витрачаючи величезних ресурсів.

Список використаних джерел:

1. Луциків І.В., Сороківська О.А., Котовська І.В. Дослідження особливостей інноваційного розвитку системи публічного управління в Україні. //URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/19.pdf
2. Про публічно-приватне партнерство. Закон України № 4510-IX від 19 червня 2025 року. //URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#Text>

Влаєв. Г.О., Хребтань З.С.

Студенти Київського національного економічного університету

ім. Вадима Гетьмана

Керівник: к.е.н., доцент Красножон С.В.

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ

В умовах нестабільного економічного середовища підприємства стикаються з підвищеним рівнем невизначеності під час реалізації інвестиційних проєктів, що безпосередньо впливає на їхню фінансову результативність. Практика показує, що ключовою проблемою є не стільки наявність ризиків, скільки недостатня системність підходів до їх ідентифікації та управління. Більшість підприємств обмежуються формальним аналізом ризиків на етапі планування, не забезпечуючи їх подальший моніторинг у процесі реалізації проєкту.

Ми вважаємо, що ефективне управління ризиками інвестиційних проєктів повинно базуватись на інтеграції ризик-менеджменту у всі етапи життєвого циклу проєкту. Зокрема, доцільним є впровадження практики регулярного перегляду ризик-профілю проєкту з урахуванням змін зовнішнього середовища. Це дозволить своєчасно коригувати фінансові показники та уникати суттєвих відхилень від запланованих результатів. [1, с. 306]

Окрім цього, актуальною проблемою є недооцінка сценарного аналізу. На практиці підприємства часто використовують один базовий сценарій розвитку проєкту, що значно знижує якість управлінських рішень. Враховуючи це, доцільно розширити застосування альтернативних сценаріїв із різними параметрами ризику, що дозволить оцінити стійкість проєкту до негативних змін та визначити критичні точки впливу. [2, с.3]

Важливим напрямом удосконалення є цифровізація процесів управління ризиками. Використання спеціалізованого програмного забезпечення для моделювання грошових потоків та аналізу чутливості дозволяє автоматизувати розрахунки та підвищити точність оцінок. Це особливо актуально для великих інвестиційних проєктів із значною кількістю змінних параметрів. [3, с.]

Суттєвою перешкодою для ефективного управління ризиками є обмежений доступ до достовірної інформації. У зв'язку з цим доцільно посилити внутрішні механізми збору та обробки даних, а також використовувати зовнішні аналітичні джерела. Це сприятиме підвищенню обґрунтованості прийняття інвестиційних рішень.

Для мінімізації фінансових втрат підприємствам також варто активніше використовувати інструменти диверсифікації та страхування ризиків. Практика показує, що розподіл інвестицій між кількома проєктами або напрямками діяльності дозволяє знизити загальний рівень ризику без суттєвого зменшення очікуваної дохідності.

Отже, підвищення ефективності управління ризиками інвестиційних проєктів потребує комплексного підходу, що передбачає інтеграцію ризик-менеджменту у всі етапи реалізації проєкту, розширення використання

сценарного аналізу, цифровізацію процесів оцінювання, покращення інформаційного забезпечення та застосування практичних інструментів мінімізації ризиків. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємствам підвищити стійкість до зовнішніх викликів та забезпечити більш прогнозовані результати інвестиційної діяльності.

Список використаних джерел:

1. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність. К.: Центр учбової літератури, 2009- 472 с.
2. Гончарук О. О. Оцінка ризиків інвестиційних проєктів. Ефективна економіка. 2015. № 7
3. Про затвердження методичних рекомендацій з оцінки інвестиційних проєктів. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 31.03.2026)

Волощук Ю.О.

студент Львівського національного університету ім. Івана Франка

Керівник: д.е.н., проф. Карпінський Б.А.

СПЕЦИФІКА ТА АКТИВІЗАЦІЯ ВЗАЄМОДІЇ СУБ'ЄКТІВ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В ІНФРАСТРУКТУРНИХ ПРОЄКТАХ АГЛОМЕРАЦІЙНИХ ЦЕНТРІВ

Сучасний розвиток українських міст характеризується активним формуванням агломераційних центрів – великих міст із прилеглими територіями, які перебувають у тісних економічних, транспортних та соціальних зв'язках. Такі агломерації (Київська, Харківська, Львівська, Одеська, Дніпровська тощо) є специфічними драйверами економічного зростання країни. Однак стрімке зростання навантаження на інфраструктуру агломераційних центрів – дороги, громадський транспорт, водопостачання, енергомережі, соціальні об'єкти – створює виклики, які органи місцевого самоврядування не здатні подолати самотійно через обмеженість бюджетних ресурсів. Публічно-приватне партнерство (ППП) розглядається нами як один із найефективніших механізмів залучення приватного капіталу, досвіду та ефективності управління у розвиток інфраструктури. Однак практика реалізації PPP в Україні, зокрема в агломераційних центрах, свідчить про низку системних проблем, що перешкоджають налагодженню ефективної взаємодії між базовими суб'єктами – публічними партнерами (органи місцевого самоврядування, обласні державні адміністрації, центральні органи влади), приватними партнерами (інвесторами, підрядниками, операторами) та іншими стейкхолдерами [1, с. 188–191].

Незважаючи на прийняття спеціальних законів («Про публічно-приватне партнерство», «Про концесію»), кількість успішно реалізованих PPP-проєктів в українських агломераціях залишається вкрай низькою. Причинами є: неузгодженість інтересів між різними рівнями публічної влади, високі

трансакційні витрати підготовки проєктів, відсутність довіри між сторонами, недосконалість механізмів розподілу ризиків, інформаційна закритість та слабка інституційна спроможність агломераційних центрів виступати рівноправним партнером для бізнесу (табл. 1).

За весь період дії законодавства про ППП в Україні було укладено біля 200 договорів. З них реально виконується лише 22 договори (або 11% від загальної кількості). Решта договорів або не виконуються (57%), або розірвані/припинені (26,5%), або тимчасово зупинені через збройну агресію держави-анексора. Наведені дані свідчать про системну кризу реалізації ППП в Україні. Незважаючи на формальне існування законодавчої бази (навіть її оновленої версії), понад 89% укладених угод не досягли своєї мети.

Однією з базових перешкод для успішної реалізації інфраструктурних проєктів ППП в агломераційних центрах України є відсутність налагодженої координації між публічними партнерами різних рівнів – містом-ядром, прилеглими територіальними громадами-сателітами, обласною державною адміністрацією та центральними органами влади. Однак законодавство не передбачає механізмів, за якими кілька територіальних громад (наприклад, місто Київ та його сателіти – Бровари, Буча, Ірпінь, Вишгород) могли б спільно виступати єдиним публічним партнером при укладенні договору ППП на створення інфраструктурного об'єкта, що обслуговує всю агломерацію (сміттєпереробний завод, транспортно-пересадковий вузол, спільні очисні споруди).

Таблиця 1 – Систематизація законодавчих проблем щодо публічно-приватного партнерства

Проблема	Нормативне джерело	Наслідок для агломераційного ППП
Відсутність механізму спільного виступу кількох громад	ЗУ «Про ППП», ст. 3 (не передбачає колегіального публічного партнера)	Неможливість укласти єдиний договір ППП на об'єкти, що обслуговують всю агломерацію
Обмеження довгострокових бюджетних зобов'язань	Бюджетний кодекс, ст. 74	Приватний партнер не має гарантій фінансування на весь термін договору
Відсутність бюджетної програми для плати за доступність	Бюджетний кодекс (відсутність спеціальної програми)	Ризик несвоєчасної виплати компенсації приватному партнеру
Колізія між ЗУ «Про ППП» та ЗУ «Про публічні закупівлі»	Обидва закони	Невизначеність щодо процедури вибору приватного партнера
Відсутність механізму компенсації за зміну законодавства	ЗУ «Про ППП», ст. 8 (нечітко прописано)	Політичний ризик для інвестора
Відсутність спеціалізованих ППП-підрозділів в ОМС	Організаційна, а не законодавча проблема	Низька якість підготовки проєктів, асиметрія інформації

Джерело: сформовано автором.

Аналіз показує також наявність низького рівня довіри між державними органами та приватними партнерами, що ускладнюють реалізацію PPP. Причинами низької довіри є: інституційна недовіра до судової системи та правоохоронних органів; політичні ризики (зміна міського голови може призвести до перегляду умов договору); прецеденти невиконання зобов'язань публічними партнерами; асиметрія інформації, що породжує взаємну підозрілість.

Виходячи з наведеного, запропоновано низку новацій, впровадження яких даватиме змогу активізувати взаємодію суб'єктів PPP в інфраструктурних проектах агломераційних центрів.

Список використаних джерел:

1. Карпінський Б. А., Пфістер Д. Г., Карпінська О. Б. Управлінсько-стратегіологічна архітектура системи smart-інфраструктури в міських агломераціях. *Публічне адміністрування та управління: інноваційний підхід*. Монографія. Львів : ГАЛИЧ ПРЕС, 2024. С. 187–203.

Жирна О.А.

студент Державного торговельно-економічного університету, м. Київ
Керівник: к.е.н, доцент Копотієнко Т.Ю.

АУДИТ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ

В умовах воєнного стану в Україні вкрай важливим є ефективне публічне управління державними фінансовими ресурсами. Система публічних закупівель є однією з сфер в якій зосереджено значні обсяги коштів держави, адже через систему державних закупівель забезпечується реалізація програм державного та місцевого значення, функціонування органів влади та місцевого самоврядування, а також задоволення суспільних потреб. Через обсяг коштів, які проходять в системі, публічні закупівлі підпадають під великий ризик корупції та зловживань. Тому надзвичайної актуальності набуває питання удосконалення механізмів раціонального використання бюджетних коштів, одним з яких є аудит публічних закупівель.

Аудит закупівель - це державний контроль процесу закупівель з метою визначення їх обґрунтованості, ефективності та відповідності законодавству [1]. Згідно з функціональним призначенням аудит публічних закупівель включає аудит відповідності та аудит ефективності. Аудит відповідності є формою державного фінансового аудиту, яка передбачає оцінку стану дотримання законодавства, планів, процедур, контрактів в процесі управління державними (місцевими) ресурсами та використання державних і комунальних необоротних та інших активів. Аудит ефективності передбачає оцінку економності, ефективності, результативності процесу управління державними

(місцевими) ресурсами, окремих його елементів, використання державних і комунальних активів, стану внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту [2].

Аудиту ефективності публічних закупівель включає: планування, збір та аналіз інформації, оцінку дотримання правил та законодавства, оцінку ефективності витрат (за критеріями), оцінку ризиків та формування аудиторського звіту, в якому висвітлені недоліки та рекомендації.

Аудит відповідності має проходити в три етапи: планування аудиту – ідентифікація можливих користувачів, визначення ключових питань, критеріїв, дослідження компонентів системи внутрішнього контролю, розробка стратегії та плану аудиту; виконання аудиту – проведення аудиту, збирання доказів, перевірка відповідності тендерних пропозицій тендерній документації, правомірність визначення переможця торгів, перевірка розрахунків, первинних документів, звітності та зведених реєстрів, та підготовка звіту, де прописано законодавчу базу та оцінку відповідності їй певної закупівлі [3, с. 94-97].

Основним профільним нормативним документом, який регулює публічні закупівлі є Закон України «Про публічні закупівлі» [4]. Метою цього закону є забезпечення ефективного та прозорого здійснення закупівель, створення конкурентного середовища у сфері публічних закупівель, запобігання проявам корупції у цій сфері, розвиток добросовісної конкуренції [4].

Закон України «Про основні засади діяльності органів державного фінансового контролю» встановлює повноваження контролюючих органів відповідно до яких здійснюється і аудит публічних закупівель [2]. Здійснення аудиту закупівель покладається на уповноважені органи: Рахункову палату, Антимонопольний комітет України, Державну аудиторську службу України.

Стосовно технічної складової здійснення аудиту публічних закупівель важливим інструментом підвищення прозорості публічних закупівель стало впровадження української системи електронних закупівель ProZorro. Завдяки їй суттєво підвищилась прозорість та конкурентність тендерних процедур, що позитивно вплинуло на ефективність використання бюджетних коштів. Водночас практика засвідчила, що цифрові інструменти мають певні недоліки, зокрема, вони не завжди здатні повністю запобігти недоброчесним практикам чи забезпечити належну якість закуплених товарів і послуг, мають недостатню інтеграцію з іншими державними системами, є потреба в навчанні учасників та проблеми з виконанням контрактів. Тому важливо постійно вдосконалювати систему аудиту публічних закупівель, зокрема запозичувати та адаптувати міжнародні практики. Прикладом міжнародної співпраці задля покращення системи аудиту публічних закупівель є проведення вебінарів з питань аудиту у сфері публічних закупівель для понад 60 внутрішніх аудиторів державних органів України, які проводило Міністерство фінансів Королівства Нідерланди. Вебінар надав учасникам можливість поглибити знання з ключових аспектів аудиту публічних закупівель та отримати цінні практичні рекомендації [5].

Таким чином, аудит публічних закупівель є важливим інструментом забезпечення ефективного, законного та прозорого використання бюджетних коштів. Його значення особливо зростає в умовах воєнного стану, коли ресурси держави є обмеженими, а потреби - значними. Удосконалення системи аудиту,

підвищення її ефективності та впровадження сучасних підходів до контролю сприятимуть зміцненню фінансової дисципліни, зниженню рівня корупції та підвищенню довіри суспільства до державних інституцій.

Список використаних джерел:

1. Перевірка закупівель: підстави та особливості проведення. *E-Tender*. URL: <https://surl.li/xekmon>
2. Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні : Закон України від 26.01.1993 № 2939-XII : станом на 14 черв. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-12#Text>.
3. Здирко Н.Г. Аудит відповідності публічних закупівель: теоретичні та практичні аспекти. *Облік і фінанси*. 2021. №. 1(91). С. 90–100. URL: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-1\(91\)-90](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-1(91)-90).
4. Про публічні закупівлі : Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII : станом на 23 квіт. 2026 р. URL: <https://surl.li/yaohxr> (дата звернення: 26.04.2026).
5. Внутрішній аудит у сфері публічних закупівель. *Міністерство фінансів України*. <https://surli.cc/jhbivd> (дата звернення: 26.04.2026).

Застріжна А.Р.

студентка Львівського національного університету ім. Івана Франка

Керівник: к.е.н., доц. Дзяна Галина Олексіївна

НОРМАТИВНО ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Найважливішим завдання сьогодення для державних урядових структур є створення партнерських відносин між владою і суспільством. Через те, що саме вони здатні забезпечити ефективну взаємодію всіх учасників сфери публічного управління, створюючи довірливі стосунки між зацікавленими сторонами, створюючи правильне очікування громадськості та налагодження партнерських стосунків між суб'єктами комунікацій.

Важливим прикладом, щодо забезпечення комунікативної діяльності органів публічної влади є системне забезпечення в Україні.

Установлено Конституцією України органи державної влади та місцевого самоврядування в Україні складають систему органів державної влади, які забезпечують захист прав, свобод і законних інтересів громадян, безпеку держави та суспільства, вирішують питання соціально-економічного та культурного розвитку. Так Конституцією України закріплено дві системи влади на місцях: місцеві державні адміністрації, що є місцевими органами виконавчої влади, та місцеве самоврядування, що являється публічною владою територіальних громад [1].

Конституція України визначає місцеве самоврядування як право територіальної громади — жителів села чи добровільного об'єднання жителів

кількох сіл, селищ і міст — самостійно вирішувати питання місцевого значення відповідно до Конституції та законів України [2].

Місцеве самоврядування в Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначається таким чином: «це гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у ХП Міжнародна науково-практична конференція 93 сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста – самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України» [3].

Місцеві державні адміністрації, як єдиноначальні місцеві органи виконавчої влади загальної компетенції, наділені правом представляти інтереси держави і приймати від її імені владні рішення на території відповідних адміністративно-територіальних одиниць [4]

Питання взаємодії органів виконавчої влади з громадськістю регулюється наступними законодавчими актами: Конституція України; Закони України: «Про друковані засоби масової інформації (пресу)» № 2782-ХІІ від 16.11.1992, «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації» № 539/97-ВР від 23.09.1997, «Про державну таємницю» № 3855-ХІІ від 21.01.1994, «Про інформацію» Інформаційна освіта та професійно-комунікативні технології ХХІ століття Одеса, 11-13 вересня 2019 року 94 № 2657-ХІІ від 02.10.1992, «Про громадські об'єднання» № 4572-VI від 22.03.2012, «Про звернення громадян» № 393/96-ВР від 02.10.1996, «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» № 1160-IV від 11.09.2003, «Про Кабінет Міністрів України» № 794-VII від 27.02.2014; постанови Кабінету Міністрів України, серед яких «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» № 996 від 03.11.2010; міжнародні документи, зокрема, Організація конвенція «Про доступ до інформації, участь громадськості в процесі прийняття рішень і доступ до правосуддя з питань, що стосуються навколишнього середовища» (підписана і ратифікована Україною у 1999 р.).

Багато законодавчих і нормативно-правових актів регулюють комунікативну діяльність у публічному управлінні країни. З одного боку, це забезпечує достатньо детальне регулювання багатьох важливих питань цієї діяльності, але з іншого боку, це призводить до слабкої «зарегульованості» та штучного ускладнення інформаційно-комунікативної сфери в цілому.

Серед найбільш поширених форм комунікації в публічному управлінні, варто назвати:

- обмін документами;
- наради, співбесіди, засідання робочих груп, переговори; збори, сесії, пленуми, конференції;
- індивідуальний прийом співробітників, громадян;
- спеціальні дні, тижні або навіть конкретні години, призначені для інформування інших органів влади, громадськості й забезпечення «зворотного зв'язку» (наприклад, «День уряду у парламенті», «Тиждень інформування про безпеку дорожнього руху», «Пряма лінія міського голови» тощо);

- зустрічі, «круглі столи», семінари, зібрання 20 громадськості;
- публічні дебати, тематичні зустрічі, зустрічі з громадськістю;
- звіти про розв'язання проблем, опублікування статистичних даних (у вигляді брошур, буклетів, плакатів тощо);
- оголошення результатів проведених опитувань громадської думки, інших соціологічних досліджень;
- повідомлення у ЗМІ, на веб-сайтах, у соціальних мережах; брифінги, прес-конференції, участь у прес-турах;
- участь посадових осіб у громадських заходах («толока», ювілей відомої особи, фестиваль народних промислів тощо);
- громадське обговорення важливих проблем суспільного життя;
- урочисті події, святкування державних, національних, місцевих, релігійних свят. [5]

Комунікативна діяльність органів державної влади є частиною системи державного управління, яка гарантує легітимність існуючого суспільного порядку та забезпечує підтримку та прийняття рішень управління громадськістю. Така функція забезпечується збереженням належного рівня довіри до органів влади та забезпечення ефективного діалогу між державою та громадськістю.

Список використаних джерел:

1. Оболенський О.Ю., Лукін С.Ю. Публічне управління: публічна сфера, публічне право і публічна політика – співвідношення понять. Державне управління та місцеве самоврядування. 2013. Вип. 2 (17). С. 3–11
2. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996., № 254к/96ВР. Дата звернення 13.05.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/254к/96-вр>
3. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. Дата звернення 12.05.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
4. Віхляєв М. Ю. Громадські ради при органах виконавчої влади України та роль громадських об'єднань у їх діяльності. Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ. 2013. № 2. С. 36–43.
5. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2015. – 168 с. (дата звернення: 11.05.2026)

Згура Я.А.

студент Державного торговельно-економічного університету

Керівник: к.е.н., доц. Новак О.В.

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ ДИПЛОМАТІЇ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Сучасне глобальне середовище характеризується технологічним розвитком, загостренням геополітичних конфліктів, інтеграційними процесами. В зв'язку з цим відбувається перерозподіл впливу між суб'єктами міжнародних економічних відносин, за якого недержавні актори набувають більшого значення. Одними з таких акторів є транснаціональні корпорації, які є активними учасниками ланцюгів доданої вартості та міжнародної торгівлі. Збільшення ролі та внеску ТНК в глобальну торгівлю, загострення регіональних конфліктів та розвиток концепції корпоративної відповідальності спонукає компанії до пошуку надійних постачальників та споживачів в різних країнах світу. В зв'язку з цим, нової ролі набуває корпоративна дипломатія, фокус якої трансформується з виробничого та фінансового на більш широкий спектр питань, зокрема інноваційний та сталий розвиток, соціальна відповідальність, безперервність ланцюгів постачання та ін.

Глобалізаційні процеси, зміна ролі урядів через геополітичні загострення та зростання ролі недержавних акторів стали головними умовами залучення міжнародних компаній в дипломатичні процеси, які включають не лише аспекти ведення бізнесу, а й залучення в соціально важливі проєкти, зокрема в екологічному аспекті. Пошук балансу в середовищі, де «економіка є політизована, а політика – економізована» [1, с. 20] є умовою ефективного ведення бізнесу. Разом з цим, трансформація ролі компаній, як учасників міжнародної торгівлі, спричиняє нові очікування з боку зацікавлених сторін (урядів, суспільства, бізнесу). Через це широке коло питань, які традиційно належали до відповідальності уряду, сьогодні мають вирішуватися транснаціональними компаніями. Важливим елементом корпоративної дипломатії є збереження корпоративної репутації та налагодження надійної мережі контактів. Лобіювання корпоративних інтересів на урядовому рівні може надати корисну інформацію щодо діяльності бізнесу та перспектив розвитку, проте також ставить під загрозу принципи чесної конкуренції та вільного ринку, оскільки підтримка конкретних компаній з боку уряду або окремих його представників може спричиняти ризики корупції та ринкової монополізації. Ефективна співпраця бізнесу та уряду, налагодження якої здійснюється дипломатичними зусиллями, сприяє глибокій «конвергенції» власних економічних інтересів з національними інтересами держав способом їх узгодження на рівні ухвалюваних секторальних управлінських рішень [2, с. 208]», цим самим створюючи синергетичний ефект.

В аспекті взаємодії корпоративної дипломатії та суспільства, в зв'язку із загостренням екологічних та соціальних проблем, а також з підвищенням обізнаності та стурбованості населення щодо них, створення та просування

корпоративного іміджу є важливим елементом діяльності бізнесу. Згідно з даними Барометра довіри Edelman's 2025 р., суспільство більше довіряє бізнесу, (51%), ніж уряду (37%) [3, с. 39]. Незважаючи на це, оскільки недержавні актори набувають більше зобов'язань, компаніям варто шукати компроміс між отриманням прибутку та забезпеченням соціальної відповідальності, хоча одне не завжди суперечить іншому. Формування політики ведення бізнесу, яка поєднує економічну стратегію, ідентичність компанії та соціальну відповідальність є ключовим підходом до стійкості компанії. ТНК виконують «квазіурядові» функції без юридичних зобов'язань у процесі ведення власної діяльності [4, с. 120]. Зростання соціальної обізнаності щодо ведення бізнесу спонукає компаній трансформувати традиційно сформовані ринкові стратегії та створювати економічні цінності, що несуть користь не лише для прямих споживачів, а суспільства в цілому. Саме тому корпоративна дипломатія виступає в ролі з'єднання між бізнесом та соціумом, пропонуючи компроміс між економічною вигодою та суспільною відповідальністю.

Технологічний розвиток має прямий вплив на діяльність компаній та трансформує дипломатію. Розвиток та посилення впливу великих технологічних компаній, зокрема внаслідок пандемії Covid-19, спонукає налагодження співпраці між компаніями та урядами, постачальниками, споживачами в аспектах цифровізації. Разом з цим, це спричиняє появу нових ризиків та загроз, що стосуються конфіденційності та безпеки даних, обробки персональної інформації, кібербезпеки, використання штучного інтелекту та етичності. Регулювання транскордонних потоків даних, які є ключовими для технологічних компаній, залишається проблемним питанням через юридичні обмеження та неоднорідність регулювання в різних країнах. Це спричиняє концентрацію технологій та інфраструктури в корпоративних центрах в розвинених країнах, які стають осередками ведення переговорів щодо технологічних проєктів та створення державних представництв [5].

Глобалізація та технологічний розвиток стали каталізаторами трансформації ролі міжнародного бізнесу та його присутності в міжнародних відносинах. Корпоративна дипломатія сьогодні охоплює не лише співпрацю бізнесу щодо операційної діяльності, а й широкий спектр діяльності, пов'язаної зі створенням корпоративного іміджу, який керується не лише економічною вигодою, а й бере на себе зобов'язання щодо вирішення соціально важливих викликів. Лібералізація торгівлі та розвиток інтеграційних процесів спростили доступ транснаціональних компаній до іноземних ринків, надаючи нові можливості та більшу гнучкість. Важливої ролі також набуває створення і підтримка мережі контактів та забезпечення цілісності ланцюгів постачання на тлі геополітичного загострення та збройних конфліктів в різних регіонах світу. Синергетичний ефект від співпраці бізнесу та уряду покращує державне регулювання та прийняття ринкових реформ, забезпечення конкуренції та просування національних брендів, проте корпоративне лобіювання окремих компаній з боку уряду може нести ризик неправомірних дій з пов'язаними особами, корупції та монополізації. Корпоративна дипломатія є важливим

елементом інноваційного розвитку, передачі технологій та регулювання використання даних.

Список використаних джерел:

1. Bokhan A. Commercial diplomacy in globalization trends. Economic scope. 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/179-3> (date of access: 23.04.2026).
2. Khomanets V. Institutional structure of modern corporate diplomacy. Economy and entrepreneurship. 2025. Vol. 55. P. 204–218. URL: <https://doi.org/10.33111/ee.2025.55.khomanetsv> (date of access: 23.04.2026).
3. 2025 Edelman trust barometer. Edelman. URL: <https://www.edelman.com/uk/trust/2025/trust-barometer> (date of access: 22.04.2026).
4. Bolewski W. Corporate diplomacy as global management. International journal of diplomacy and economy. 2018. Vol. 4, no. 2. P. 107. URL: <https://doi.org/10.1504/ijdipe.2018.094089> (date of access: 23.04.2026).
5. Tech diplomacy: origins and contemporary practice. Tech Diplomacy Global Institute. URL: <https://tdgi.org/tech-diplomacy-origins-and-contemporary-practice/> (date of access: 22.04.2026).

Ілечко С.П.

здобувачка Національного університету «Одеська політехніка»

Керівник: д.е.н., професор Волохова І.С.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ЛІКИ ПРОТИ КОРУПЦІЇ

У нинішніх умовах трансформації національної економіки України цифровізація є не лише інструментом технологічного прогресу, а й стратегічним механізмом подолання корупційних ризиків. Як і в загальній системі управління ризиками на підприємствах, де надзвичайно важливо мати засоби та механізми для зменшення негативного впливу, на державному рівні створення прозорих цифрових екосистем дозволяє мінімізувати суб'єктивний фактор [1, с. 204]. Це стає особливо актуальним у період воєнного стану та післявоєнної реконструкції, коли українські підприємства та державні установи змушені оперативно реагувати на виклики, перебуваючи на межі виживання. Управління ризиками сьогодні є обов'язковим компонентом будь-якої системи управління, значною мірою забезпечуючи її надійність та ефективність у надзвичайно складних зовнішніх умовах, що безпосередньо корелює з рівнем прозорості та цифровізації процесів [3, с. 103].

Основною перешкодою для стабільного зростання національної економіки залишається непрозорість взаємодії між державою та бізнесом, де традиційні бюрократичні процедури часто базуються на інтуїтивному прийнятті рішень або прихованих зв'язках. Відсутність повної інформації, існування протилежних тенденцій та елементів випадковості ускладнюють прогнозування процесів управління, що без належного цифрового контролю лише стимулює корупцію [2,

с. 47]. Більшість управлінських рішень у державному секторі все ще приймаються в умовах високої невизначеності. Навіть суб'єкти малого бізнесу стикаються з труднощами у виявленні ризиків, що призводить до збитків або невиконання запланованих показників розвитку країни в цілому. Традиційні методи контролю часто виявляються неефективними через людський фактор, що вимагає фундаментального перегляду підходів до антикорупційної політики через призму автоматизації.

Впровадження таких систем, як Prozorro, "Дія" та оцифрування податкових послуг демонструють циклічний характер контролю, схожий на етапи професійного управління ризиками. Особливого значення цифрові технології набули у сфері податкового адміністрування. Електронна звітність, автоматизований моніторинг фінансових операцій та цифровий контроль за сплатою податків дозволяють зменшити масштаби тіньової економіки та ухилення від оподаткування. Це позитивно впливає на наповнення бюджету та зміцнення фінансової системи держави.

Цифровізація забезпечує повну відкритість та доступність інформації на всіх рівнях управління, що є найважливішим аспектом ефективного функціонування будь-якої системи. Тільки завдяки автоматизації процесів держава економить мільярди гривень щороку, усуваючи прямий контакт між чиновником і підприємцем і замінюючи його прозорим алгоритмом. Важливо підкреслити, що робота з ризиками зосереджена не лише на виявленні загроз, а й на використанні існуючих можливостей для збільшення прибутку та підтримки стабільного фінансового становища держави. Використання аналітичних систем дозволяє впорядкувати процес роботи з ризиками, розділяючи послідовні етапи прийняття рішень та встановлюючи чіткі взаємозв'язки між ними, що мінімізує простір для маніпулювання даними.

Для того, щоб цифровізація стала по-справжньому ефективною «ліками», необхідно забезпечити її інтеграцію в усі види діяльності та на всіх етапах життєвого циклу економічних процесів. Пропонується розділити побудову ефективної системи нейтралізації корупційних ризиків на етапи: виявлення вразливостей, аналіз можливих наслідків їх реалізації та визначення ступеня їх важливості. Необхідно створити чіткий алгоритм дій для відповідальних осіб, який дозволить підвищити ефективність заходів протидії загрозам та забезпечити оперативне реагування держави на зовнішні та внутрішні загрози. Тісна взаємодія всіх відділів, впровадження блокчейн-технологій для реєстрів та постійний моніторинг динаміки ризиків є критично важливими елементами сучасної системи управління, яка може повністю усунути корупційну складову.

Отже, побудова чіткої цифрової моделі національної економіки є необхідною умовою забезпечення стабільності та довгострокового розвитку. Ефективна протидія корупції можлива лише за допомогою безперервного ітеративного процесу ідентифікації ризиків та впровадження автоматизованих планів реагування.

Перехід на таку модель дозволяє трансформувати систему управління з реактивної на проактивну, де корупційні ризики нейтралізуються на етапі їх виникнення завдяки повній алгоритмізації та прозорості даних, що в кінцевому

підсумку підвищує інвестиційну привабливість та ринкову вартість всієї держави.

Список використаних джерел:

1. Захарова Н. Ю. Управління ризиками на підприємстві: сутність, підходи та методи. Бізнесінформ. 2023. №1. С. 203–209. URL: http://www.business-inform.net/pdf/2023/1_0/203_209.pdf (дата звернення: 11.05.2026).
2. Троц І. В. Управління ризиками на підприємстві та шляхи їх нейтралізації. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2013. №2, Т. 1. С. 46–51. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/VKNU-ES-2013-N2-Volume1_198.pdf (дата звернення: 11.05.2026).
3. Кукіна Н. В., Оглобліна В. О., Ткаченко Є. Ю. Формування системи управління ризиками підприємства. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного. 2024. Вип. 1 (48). С. 102–108. URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/863/815> (дата звернення: 12.05.2026).

Іщенко С.М.

студент Криворізького національного університету

Керівник: к.е.н., доц. Адамовська В.С.

ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ ДЕРЖАВИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ДОВІРИ ГРОМАДЯН

У сучасному цифровому суспільстві комунікація між державою та громадянами дедалі більше переходить у цифровий формат. Соціальні мережі, державні портали, мобільні застосунки та онлайн-сервіси стали основними каналами взаємодії влади з населенням. З точки зору маркетингу, держава виступає як своєрідний бренд, а громадяни – як цільова аудиторія, рівень довіри якої безпосередньо впливає на ефективність державного управління, сприйняття реформ та підтримку суспільних ініціатив [2; 3].

Метою дослідження є визначення ролі цифрових комунікацій у формуванні довіри громадян до держави. Для досягнення поставленої мети було проаналізовано сучасні цифрові інструменти державної комунікації, їх маркетингові особливості та вплив на рівень суспільної довіри.

У сучасних умовах цифрові комунікації стали невід’ємною складовою державного управління. Одним із найуспішніших прикладів цифрової трансформації в Україні є застосунок «Дія», який дозволяє громадянам отримувати державні послуги онлайн, зменшуючи бюрократію та спрощуючи взаємодію з державою [1; 4]. Важливу роль відіграють також офіційні сторінки державних установ у соціальних мережах, через які населення оперативно

отримує інформацію про зміни законодавства, безпекову ситуацію, соціальні програми та інші важливі питання.

З маркетингової точки зору ефективна державна комунікація повинна бути зрозумілою, відкритою та орієнтованою на потреби громадян. Якщо комунікація є швидкою та прозорою, це формує позитивний імідж держави та підвищує рівень довіри населення [2; 5]. Особливо важливим це стало під час кризових ситуацій та воєнного стану, коли громадяни потребують оперативної та достовірної інформації. Саме цифрові канали стали основним джерелом комунікації між державою та суспільством.

Водночас існують і певні проблеми. Надмірна кількість інформації, поширення фейкових новин та кіберзагрози можуть негативно впливати на довіру громадян. Крім того, не всі верстви населення мають однаковий доступ до цифрових технологій, що створює проблему цифрової нерівності. У таких умовах держава повинна не лише розвивати цифрові сервіси, а й забезпечувати інформаційну безпеку та доступність комунікацій для різних груп населення.

Важливим елементом формування довіри є також зворотний зв'язок. Онлайн-опитування, електронні петиції, чат-боти та державні сервіси підтримки дозволяють громадянам брати участь у процесі комунікації та відчувати власний вплив на суспільні процеси. Це підвищує рівень лояльності до державних інституцій та сприяє формуванню позитивного сприйняття держави як сучасного та відкритого бренду [4].

Таким чином, цифрові комунікації стали важливим інструментом взаємодії держави та громадян. Ефективне використання цифрових платформ, відкритість інформації та орієнтація на потреби суспільства сприяють формуванню довіри громадян до держави. У сучасних умовах саме якісна цифрова комунікація є одним із ключових факторів формування позитивного іміджу держави та підвищення ефективності державного управління.

Список використаних джерел:

1. Дія. Офіційний портал державних послуг. URL: <https://diia.gov.ua> (дата звернення: 12.05.2026).
2. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. Київ : КМ-Букс, 2019. 224 с.
3. Почепцов Г. Г. Теорія комунікації. Київ : ВЦ «Київський університет», 2020. 308 с.
4. Цифрова трансформація державного управління в Україні. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення: 12.05.2026).
5. Forbes Ukraine. Роль цифрових сервісів у формуванні довіри громадян. URL: <https://forbes.ua> (дата звернення: 12.05.2026).

Коваленко Л.В.

аспірантка Національного університету «Одеська політехніка»

Керівник: д.держ.упр., доц. Матвеєнко І.В.

РОЛЬ ГРОМАДСЬКИХ ОБ'ЄДНАНЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

В умовах глобальних викликів та трансформації системи публічного управління особливого значення набуває діяльність громадських об'єднань, які виступають важливими суб'єктами соціального розвитку громад, сприяють формуванню партнерської взаємодії між державою та громадянським суспільством, а також забезпечують впровадження інноваційних підходів до вирішення актуальних соціально-економічних проблем.

У публікаціях Світового банку йдеться про те, що громадяни відіграють провідну роль у просуванні прозорості, притягненні державних інституцій до відповідальності та сприянні їхній ефективності. Також вони є джерелом інноваційних рішень для складних викликів подальшого розвитку. Зростаюча складність формування політики та нездатність належним чином реагувати на нагальні глобальні виклики спонукали уряди, інституції розвитку, організації громадянського суспільства та громадян переосмислити підходи до діалогу, прийняття рішень і колективних дій, забезпечуючи їхню більшу значущість і впливовість. Ця зміна відображає посилення уваги до подолання бар'єрів ефективної взаємодії та розуміння того, які підходи працюють, за яких умов, чому і яким чином [1]. У контексті реалізації таких підходів особливого значення набувають міжнародні ініціативи, спрямовані на розвиток партнерства між державою, громадянським суспільством та соціальними інноваторами. Однією з таких ініціатив є Альянс громадянського суспільства та соціальних інновацій є (CIVIC) – це спеціалізований глобальний фінансовий та підтримуючий інструмент Групи Світового банку, створений для систематичного залучення акторів громадянського суспільства та соціальної економіки. Він поєднує місцевих агентів змін із ресурсами, механізмами формування політики та партнерствами, сприяючи впровадженню локальних інновацій для вирішення нагальних викликів розвитку й підтримки місії Група Світового банку щодо подолання бідності та забезпечення сталого розвитку на придатній для життя планеті [1].

Програми розвитку громад і місцевого розвитку (далі – Програма) дають громадам можливість керувати процесами місцевого розвитку через контроль над планувальними рішеннями, управлінням фінансуванням та реалізацією проєктів. Досвід показав, що за наявності чітких і прозорих правил, доступу до інформації та відповідної технічної й фінансової підтримки громади можуть ефективно організовуватися для визначення пріоритетів і вирішення викликів місцевого розвитку. Працюючи у партнерстві з місцевими органами влади та іншими інституціями, громади успішно реалізували малу інфраструктуру, розширили доступ до базових послуг і покращили можливості для засобів до

існування відповідно до місцевих потреб і прагнень. Надаючи громадам повноваження визначати пріоритети розвитку та безпосередньо брати участь у прийнятті рішень і впровадженнях, Програма допомагає гарантувати, що державні інвестиції є чутливими, інклюзивними та легітимними на місцевому рівні. Світовий банк визнає ці програми ключовим елементом ефективних стратегій скорочення бідності та сталого розвитку в різних країнах [2].

Так, наприклад, у Нігерії Проєкт громадського та соціального розвитку (CSDP) спрямований на стале розширення доступу бідних верств населення до покращених соціальних послуг та інфраструктури. Такий підхід «знизу вгору», у межах якого саме громади виступають рушійною силою розвитку, сприяє спільному прийняттю рішень між громадами та галузевими агентствами. Успіх програми, яка реалізується у 29 із 36 штатів Нігерії та охопила близько 23 мільйонів громадян, пов'язують також із тим, що вона забезпечує можливість висловлювати позицію маргіналізованим групам населення.

Успішну практику демонструє Шрі-Ланка, яка в останні роки зіткнулася з численними кризами, що негативно вплинули на досягнення у сфері розвитку, а також спричинили зростання бідності, безробіття та продовольчої небезпеки. Попри ці виклики, місцева влада перебуває на передовій розширення можливостей громад і стимулювання розвитку «знизу вгору». Значною мірою такі результати пов'язують із реалізацією Проєкту підтримки місцевого розвитку (далі – LDSP), що впроваджується за підтримки Світовий банк та Європейський Союз у співпраці з урядом Шрі-Ланки. Проєкт охопив 134 органи місцевого самоврядування у чотирьох провінціях та був спрямований на фінансування базових послуг, соціального захисту, місцевого економічного розвитку й підвищення інституційної спроможності громад. Важливим аспектом LDSP став партисипативний підхід, що передбачав консультації з громадами та орієнтацію на місцеві потреби [3].

Отже, досвід міжнародних практик свідчить, що громадські об'єднання є головним чинником забезпечення соціального розвитку громад в умовах глобальних викликів, оскільки вони посилюють інклюзивність управління, підвищують ефективність управлінських рішень та сприяють сталому розвитку на місцевому рівні.

Список використаних джерел:

1. Citizen Engagement and the CIVIC Facility. *World Bank Group*. URL: <https://www.worldbank.org/ext/en/topic/social-development/citizen-engagement>
2. Community and Local Development. *World Bank Group*. URL: <https://www.worldbank.org/ext/en/topic/social-development/community-and-local-development>
3. Five Ways Sri Lanka's Local Authorities are Empowering Communities from the Ground Up. *World Bank Group*. July, 03, 2025. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2025/01/20/five-ways-sri-lanka-s-local-authorities-are-empowering-communities-from-the-ground-up>

Крамар А.Р.

студент Львівського національного університету ім. Івана Франка

Керівник: д.е.н., проф. Карпінський Б.А.

ПРОБЛЕМНІСТЬ ТА ВИКЛИКИ СТАНОВЛЕННЯ КЕРІВНИКІВ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ЗА ПОЛІКРИЗОВОЇ РЕАЛЬНОСТІ

Полікризова реальність – це сучасний стан світу, у якому численні кризи (військові, економічні, екологічні, соціальні та технологічні) взаємно перетинаються, посилюються і формують складні каскадні ефекти. Властиво, у таких умовах традиційна система публічного управління стикається з фундаментальними викликами, що змушують переглядати усталені підходи до організації влади та прийняття рішень керівником. Становлення ефективного публічного управління в полікризовій реальності вимагає переходу від класичної ієрархічної моделі до більш адаптивної, стійкої та мережевої форми управління.

Підкреслимо, що окремі кризи не існують ізольовано: зміни клімату посилюють продовольчу кризу, війна – міграцію та інфляцію, пандемії – економічний спад і недовіру до публічних інститутів. Публічне управління часто функціонує в «групах» (окремих відомствах), що ускладнює цілісний підхід. Безперервний стан полікризи виснажує ресурси, персонал і легітимність влади. Органи влади змушені одночасно реагувати на раптові потрясіння та планувати довгострокові реформи, що призводить до зниження якості управлінських рішень керівників та їх психологічного вигорання [1–2].

Зазначимо також, що класична бюрократія (ієрархія, жорсткі правила, орієнтація на стабільність) погано пристосована до турбулентності. Виникає потреба в поліцентричному та багатовузловому управлінні з горизонтальними мережами та залученням недержавних учасників (громади, бізнес, міжнародні організації). В цьому контексті штучний інтелект, великі дані та цифрові платформи дають інструменти для прогнозування та швидкого реагування керівником, але створюють й нові загрози: кібербезпека, поширення дезінформації, нерівність доступу, упередженість алгоритмів та недостатня співпраця між державою, наукою й бізнесом. Не слід нехтувати й тим, що полікриза живить популізм і недовіру до еліт. Громадяни вимагають швидких рішень від керівників, але складність проблем ускладнює забезпечення прозорості та підзвітності. Особливо гостро наведене проявляється в країнах, що перебувають у стані війни. В Україні означене поєднується з демографічними втратами, міграцією, корупційними ризиками та залежністю від зовнішньої допомоги.

Для нейтралізації загрозливих процесів в становленні керівника необхідна ефективна взаємодія між центральним, регіональним і місцевим рівнями, а також з міжнародними партнерами. Фрагментація, дублювання функцій і політична нестабільність суттєво ускладнюють таку координацію. Окрім того, в керівників державних установ значно важчі виклики. Зокрема, вони стикаються з наступними викликами: неможливість довгострокового планування через постійні зміни безпекової ситуації, ракетні обстріли, енергетичні кризи та

непередбачувані зовнішні фактори; одночасне вирішення військових, економічних, соціальних та гуманітарних завдань. Наприклад, енергетична криза безпосередньо впливає на економіку, логістику та соціальну стабільність; необхідність приймати швидкі рішення 24/7, постійне реагування на надзвичайні ситуації, що призводить до вигорання, зниження якості рішень і проблем зі здоров'ям; важко знайти та утримати кваліфікованих заступників і фахівців. Багато посад залишаються вакантними, а конкурсний відбір часто спрощений або скасований через воєнний стан; фрагментація між міністерствами, дублювання функцій, конфлікти повноважень і складнощі в міжвідомчій взаємодії; під час воєнного стану багато рішень перетягнуто на центральний рівень, що збільшує відповідальність керівників центральних органів, але водночас ускладнює роботу на місцях; зростання недовіри до державних інститутів, поширення дезінформації, високі очікування громадян щодо швидких результатів; робота з великими обсягами коштів (відновлення, міжнародна допомога, оборонні закупівлі) під жорстким наглядом суспільства, антикорупційних органів і міжнародних партнерів.

На нашу думку, наявні конкретні шляхи подолання та досягнення стабільності роботи керівників навіть за полікризової реальності, а саме: доцільно запустити цільову програму підготовки та відбору керівників для воєнного і післявоєнного періоду (з акцентом на компетенції, а не лише на стаж); підвищити конкурентну зарплату та запропонувати соціальні гарантії для базових посад; впровадити прозору комунікацію, оскільки відкрита комунікація підвищує легітимність і зменшує вплив дезінформації. Потрібно розробити нову Стратегію реформування публічного управління на 2027–2030 роки з акцентом на стійкість і лідерські компетенції.

Список використаних джерел:

1. Гавкалова Н. Л., Лола Ю. В. Цифрові компетенції керівника в системі публічного управління. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-14>.
2. Карпінський Б. А., Сорочинська К. О., Карпінська О. Б. Управлінська стратегіологія: формування позитивного іміджу органів публічної влади на комунікативних засадах в умовах воєнного стану. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 4(22). С. 333–347. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-4\(22\)-333-347](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-4(22)-333-347).

Крижова О.А.

аспірантка кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

Керівник: д.н.держ.упр., проф. Довгань В.І.

ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ РЕАБІЛІТАЦІЇ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ ІЗ ПОСТТРАВМАТИЧНИМ СТРЕСОВИМ РОЗЛАДОМ В УКРАЇНІ

В умовах тривалої збройної агресії проти України проблема відновлення психічного здоров'я військовослужбовців набуває не лише медичного, а й вагомого публічно-управлінського значення. Ефективність державної політики у цій сфері залежить від узгодженості нормативно-правових, організаційних, фінансових, інформаційних та міжвідомчих інструментів її реалізації. Особливого значення набуває формування цілісної системи реабілітаційної підтримки, орієнтованої на індивідуальні потреби військовослужбовців, їх соціальну адаптацію та повернення до активного суспільного життя. У зв'язку з цим наукове осмислення зазначених інструментів є важливою передумовою підвищення результативності управлінських рішень у сфері реабілітації військовослужбовців із посттравматичним стресовим розладом.

Проблема реабілітації військовослужбовців із ПТСР в Україні розглядається переважно через поєднання медико-психологічних, соціально-адаптаційних, організаційних та нормативно-правових інструментів. Зокрема, О. Числіцька акцентує увагу на необхідності створення належних умов для психологічної реабілітації та соціальної реадaptaції учасників бойових дій, тобто фактично виділяє інституційні інструменти підтримки, спеціалізовані центри допомоги, соціально-психологічний супровід і відновлення здатності військовослужбовців до повноцінної життєдіяльності після бойового досвіду [1].

У працях, присвячених реадaptaції учасників бойових дій, зокрема в дослідженні Б. Олексієнка, важливими інструментами визначаються поетапна соціально-психологічна реадaptaція, "психологічний карантин", створення підтримувального соціального середовища у військовому колективі, сім'ї та громаді, а також прогнозування потреб у психологічній корекції. Це дає підстави розглядати реабілітацію не як одноразову послугу, а як керований процес переходу військовослужбовця від бойового середовища до умов мирного життя [2].

Окрему групу становлять публікації, у яких наголошується на психотерапевтичних інструментах роботи з ПТСР. Так, Х. Турецька розглядає імагінативні техніки як один із засобів психокорекційної допомоги учасникам бойових дій із посттравматичним стресовим розладом, що свідчить про важливість застосування спеціалізованих психологічних методик у межах державної системи реабілітаційних послуг [3].

В адміністративно-правових дослідженнях, зокрема у працях, присвячених реабілітації та соціалізації військовослужбовців як об'єкту правового регулювання, акцент робиться на нормативно-правових інструментах: закріпленні порядку надання реабілітаційних послуг, визначенні повноважень суб'єктів державної політики, систематизації правових актів і способів адміністративного регулювання [5]. Це дає змогу трактувати державну політику реабілітації військовослужбовців із ПТСР як систему управлінських дій, що потребує не лише фахових методик допомоги, а й чіткого правового, фінансового, організаційного та міжвідомчого забезпечення.

На наш погляд, інструменти реалізації державної політики реабілітації військовослужбовців із посттравматичним стресовим розладом доцільно розглядати не як окремі ізольовані засоби впливу, а як взаємопов'язану систему управлінських, правових, організаційних, фінансових, соціальних та інформаційних рішень, спрямованих на забезпечення безперервної підтримки військовослужбовця від моменту виявлення потреби у допомозі до повноцінної соціальної та професійної реінтеграції. У цьому контексті першочергове значення мають нормативно-правові інструменти, які визначають правовий статус отримувачів реабілітаційних послуг, гарантії доступу до них, повноваження органів державної влади та порядок міжвідомчої взаємодії. Водночас важливими є організаційно-інституційні інструменти, що передбачають формування мережі реабілітаційних установ, центрів психосоціальної підтримки, спеціалізованих підрозділів у системі охорони здоров'я, соціального захисту, ветеранської політики та місцевого самоврядування. Соціально-адаптаційні інструменти, спрямовані на відновлення соціальних зв'язків, підтримку сім'ї, професійну адаптацію, працевлаштування, навчання або перекваліфікацію військовослужбовців. Їх використання дозволяє розглядати реабілітацію не лише як подолання психологічних наслідків бойового досвіду, а як ширший процес повернення людини до активної участі в суспільному житті. Крім того, доцільно виокремити фінансово-ресурсні інструменти, які забезпечують стабільне бюджетне фінансування програм реабілітації, оплату послуг, підготовку фахівців, розвиток інфраструктури та підтримку недержавних надавачів послуг.

Особливу роль у сучасних умовах відіграють інформаційно-комунікаційні інструменти, що передбачають створення єдиних реєстрів потреб, цифрових маршрутів пацієнта, інформаційних кампаній щодо доступних послуг, а також механізмів зворотного зв'язку з військовослужбовцями та членами їхніх сімей. Такі інструменти підвищують прозорість державної політики, зменшують бюрократичні бар'єри та дають змогу швидше реагувати на індивідуальні потреби отримувачів допомоги. Поряд із цим необхідно виділяти інструменти моніторингу, які дозволяють відстежувати результативність реабілітаційних програм, якість послуг, рівень доступності допомоги та ступінь соціальної реінтеграції військовослужбовців.

Отже, виокремлення зазначених інструментів безпосередньо впливає на зміст державної політики, оскільки переводить її з площини загальних намірів у площину конкретних управлінських дій. Такий підхід дає можливість чітко

визначити, які органи влади відповідають за реалізацію окремих напрямів реабілітації, які ресурси необхідні для їх забезпечення, які показники мають використовуватися для оцінювання результативності та яким чином має здійснюватися координація між медичною, соціальною, ветеранською, освітньою та безпековою сферами. У підсумку державна політика реабілітації військовослужбовців із ПТСР має формуватися як комплексна, міжвідомча та людиноцентрична система, у якій кожен інструмент виконує не допоміжну, а функціонально необхідну роль у забезпеченні відновлення, адаптації та гідного повернення військовослужбовців до суспільного життя.

Список використаних джерел:

1. Числіцька О. В. Соціально-психологічна адаптація військовослужбовців, що приймали участь у бойових діях (антитерористичній операції). *Вісник Національного університету оборони України*. 2015. №3(46). С. 338-343.
2. Олексієнко Б. Реадаптація учасників бойових дій: психологічний аспект. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: Психологічні науки*. 2019. № 1(12). С. 204-218. <https://orcid.org/0000-0002-3675-7879>
3. Турецька Х. І. Психотерапія ПТСР в учасників бойових дій із застосуванням імагінативних технік. *Психологія і особистість*. 2016. № 1 (9) С. 226-233.
4. Морозов О.А. Реабілітація та соціалізація військовослужбовців України як об'єкт адміністративно-правового регулювання. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 11. С. 815-519.

Курилюк Ю.Л.

студентка Хмельницького університету управління і права ім. Леоніда Юзькова
Керівник: к.п.н., доц. Федорчук О.С.

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ

У сучасних умовах розвитку інформаційного суспільства відбувається трансформація підходів до публічного управління. Зростання обсягів даних, ускладнення управлінських процесів та підвищення вимог громадян до якості державних послуг зумовлюють необхідність впровадження інноваційних технологій. У цьому контексті штучний інтелект (ШІ) виступає важливим інструментом модернізації публічного управління, оскільки дозволяє підвищити ефективність діяльності органів влади, оптимізувати адміністративні процедури та забезпечити прозорість прийняття рішень.

Міжнародний досвід є важливим орієнтиром для впровадження штучного інтелекту у сферу публічного управління, оскільки дозволяє оцінити різні моделі регулювання та практики його застосування. Зокрема, науковці Крістіан Джефал та інші дослідники зосереджують увагу на викликах управління технологіями штучного інтелекту для політиків та держав. У їхньому дослідженні проаналізовано підходи 22 країн і Європейського Союзу до формування політики у сфері ШІ. Встановлено, що існують різні режими управління, які варіюються від ринково-орієнтованих до регулятивних та змішаних моделей. При цьому питання громадської відповідальності не залежить безпосередньо від обраної моделі, а є універсальним викликом для всіх держав. Це свідчить про необхідність поєднання інноваційного розвитку з належним правовим регулюванням та контролем [1].

Дослідження Жоао Рейса та інших науковців підтверджує, що штучний інтелект є логічним продовженням цифрової трансформації публічного управління. На основі систематичного аналізу літератури автори доводять, що ШІ здатен суттєво впливати на процеси прийняття управлінських рішень, однак його потенціал у державному секторі ще не повністю реалізований. Водночас підкреслюється важливість співпраці між публічним і приватним секторами, а також необхідність інвестицій у розвиток технологій і освіти. Разом із тим наголошується на наявності ризиків, що вимагає належного правового врегулювання та врахування соціальних аспектів використання ШІ, зокрема впливу на права громадян і якість публічних послуг [2].

На національному рівні Україна вже формує стратегічні підходи до впровадження штучного інтелекту. Міністерство цифрової трансформації України оприлюднило проєкт Стратегії розвитку штучного інтелекту до 2030 року, який передбачає інтеграцію ШІ у ключові сфери, зокрема публічне управління. Визначено амбітну мету, а саме входження України до трійки держав за рівнем розвитку ШІ у публічному секторі. У межах цієї стратегії передбачається формування «агентивної держави», де штучний інтелект виконуватиме функції персонального помічника громадянина,

автоматизуватиме адміністративні процедури та сприятиме підвищенню ефективності роботи державних службовців. Окрім цього, планується розвиток аналітичних інструментів для підтримки управлінських рішень, удосконалення надання державних послуг та забезпечення цифрового суверенітету [3]

На нашу думку, штучний інтелект дійсно здатен стати ефективним інструментом у сфері публічного управління, оскільки його використання суттєво полегшить діяльність органів державної влади та інших публічних інституцій. Як зазначає Коротченко Н.О., завдяки можливості автоматизації рутинних операцій, глибокого аналізу великих даних та прогнозування результатів, штучний інтелект не лише прискорює прийняття управлінських рішень, а й сприяє формуванню більш прозорих, підзвітних та відкритих адміністративних практик. Впровадження інтелектуальних технологій знижує корупційні ризики, мінімізує вплив людського фактора у критичних процесах, а також створює умови для більш персоналізованого та адаптивного обслуговування громадян. Водночас успішна інтеграція штучного інтелекту у публічне управління неможлива без належного нормативного регулювання, яке має визначати правові межі застосування алгоритмічних систем, забезпечувати прозорість їх функціонування та гарантувати захист прав людини [4, с. 100]

Підсумовуючи, впровадження штучного інтелекту у публічне управління потребує належного нормативно-правового регулювання з урахуванням ризиків для прав людини та прозорості рішень, водночас його застосування здатне підвищити ефективність діяльності органів влади, покращити якість публічних послуг і зміцнити довіру громадян за умови врахування міжнародного досвіду та розвитку наукових досліджень.

Список використаних джерел:

1. Djefal C., Siewert M. B., Wurster S. Role of the state and responsibility in governing artificial intelligence: a comparative analysis of AI strategies. Journal of European Public Policy. 2022. Vol. 29. 24 p. URL: <https://mediatum.ub.tum.de/doc/1687164/document.pdf>
2. Reis J., Espirito P., Melao N. Artificial Intelligence in Government Services: A Systematic Literature Review. WorldCIST'19 2019. (16–19 April Galicia, Spain). Galicia 2019. P. 241–252. URL: [file:///C:/Users/TechRescueUser/Downloads/10.1007978-3-030-16181-123%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/TechRescueUser/Downloads/10.1007978-3-030-16181-123%20(1).pdf)
3. Шлях розвитку ШІ до 2030 року: знайомтеся з проектом Стратегії та давайте фідбек. Міністерство цифрової трансформації України. 31.03.2026. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/shtuchnyy-intelekt/shliakh-rozvytku-shi-do-2030-roku-znayomtesia-z-proyektom-stratehiyi-ta-davayte-fidbek> (дата звернення 06.04.2026)
4. Коротченко Н.О. Штучний інтелект як чинник модернізації публічного управління в умовах діджиталізації суспільних відносин. *Державне будівництво*. 2025. № 1 (37). С. 93-102

Линник В.В.

студентка Державного біотехнологічного університету

Керівник: к.е.н., доц. Ткаченко О.П.

ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ЧЕРЕЗ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ

У сучасних умовах глобальної цифрової трансформації та євроінтеграційних прагнень України особливого значення набуває докорінна перебудова управлінської вертикалі. Традиційні бюрократичні моделі, що історично базувалися на жорсткій ієрархії та тривалих процедурах погодження, сьогодні стають неефективними. Вони не здатні забезпечити необхідну швидкість, прозорість та, головне, орієнтацію на потреби громадянина. Це зумовлює перехід до інноваційних моделей управління, таких як «Government as a Platform» та «Data-driven decision making», що дозволяють оптимізувати діяльність органів влади на всіх рівнях.

Фундаментальним драйвером цих змін виступає Міністерство цифрової трансформації України, яке реалізувало екосистему «Дія». Впровадження цієї системи стало прикладом успішного поєднання *user-centric* (клієнтоорієнтованого) та *data-driven* підходів. Станом на 2024–2025 роки екосистема охопила понад 20 мільйонів унікальних користувачів, що дозволило перевести більшість державних послуг у цифровий формат. За оцінками експертів, потенційний антикорупційний ефект від автоматизації та виключення людського фактора через «Дію» становить близько 48 млрд грн на рік. Це підтверджує, що цифровізація є не просто технічним оновленням, а ключовим інструментом боротьби з корупційними ризиками та бюрократичною тяганиною [1]. Аналогічні трансформації відбулися і у сфері публічних фінансів завдяки платформі Prozorro. Впровадження принципу «всі бачать усе» докорінно змінило систему державних закупівель, забезпечивши максимальну прозорість тендерних процедур. Використання електронних каталогів Prozorro Market дозволило скоротити час проведення закупівель з класичних 30–45 днів до рекордних 7–9 днів. Загальна економія бюджетних коштів завдяки вільній конкуренції та аналітичним інструментам моніторингу ризиків перевищила 100 млрд грн, що є критично важливим показником для економіки країни в умовах воєнного стану [2].

На рівні безпосередньої взаємодії з населенням інноваційні підходи демонструють Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП). Сьогодні мережа, що налічує понад 3000 точок доступу, перетворилася на сучасні сервісні хаби. Впровадження електронних черг, онлайн-консультацій та механізму шерингу цифрових документів через мобільний застосунок дозволило скоротити час обслуговування кожного клієнта на 25–30%. Це свідчить про реальне впровадження моделі «єдиного вікна», де стандартизація процедур працює на підвищення якості життя громадян. Паралельно з центральними органами влади, інноваційні моделі активно інтегруються в місцеве самоврядування через

концепцію Smart City (розумне місто). Використання геоінформаційних систем, інтегрованих цифрових сервісів для управління транспортом та безпекою свідчить про перехід до інтелектуальних моделей управління. Прикладом такої інтеграції є Державний реєстр пошкодженого та знищеного майна, де кожне рішення про виплату допомоги базується на верифікованих цифрових даних та автоматизованих алгоритмах, що виключає суб'єктивізм чиновників [3,4].

Попри значні досягнення, процес оптимізації супроводжується низкою викликів. Зокрема, гостро стоїть питання підвищення цифрової грамотності державних службовців, забезпечення кібербезпеки в умовах постійних загроз та подолання інституційного опору змінам. Проте досвід України чітко вказує, що системна цифровізація та використання штучного інтелекту для аналізу даних є єдиним шляхом до досягнення європейських стандартів публічного управління. Подальший розвиток у цьому напрямі має базуватися на поглибленні відкритого урядування та проактивному наданні послуг, що забезпечить сталий розвиток держави та високий рівень задоволеності громадян.

Список використаних джерел:

1. Дія – державні послуги онлайн: офіційний вебпортал. Міністерство цифрової трансформації України.
URL:<https://thedigital.gov.ua/projects/technologies/diia-derzhavni-poslugi-onlajn>
(дата звернення: 06.05.2026).
2. Prozorro Market — електронний каталог для державних замовників: офіційний сайт. Державне підприємство «Прозорро». URL:
<https://prozorro.gov.ua/ProzorroMarket> (дата звернення: 06.05.2026).
3. Платформа Дія.Центр — мережа центрів надання адміністративних послуг: вебпортал. Міністерство цифрової трансформації України.
URL:<https://center.diia.gov.ua/> (дата звернення: 06.05.2026).
4. Про затвердження Порядку функціонування та адміністрування Державного реєстру майна, пошкодженого та знищеного внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України : Постанова Кабінету Міністрів України від 14 лютого 2025 р. № 1226. Верховна Рада України : база даних «Законодавство України». URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1226-2025-%D0%BF#Text> (дата звернення: 06.05.2026).

Малиш В.Р.

студентка Львівського національного університету ім. Івана Франка

Керівник: д.е.н., професор, завідувач кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом Комарницька Г.О.

ПУБЛІЧНІ ПОСЛУГИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ: АНАЛІЗ ЯКОСТІ ТА ДОСТУПНОСТІ

Публічні послуги на місцевому рівні є одним із ключових індикаторів ефективності діяльності органів місцевого самоврядування та рівня розвитку демократичного врядування в державі загалом. Реформа децентралізації, що набула активного поступу в Україні починаючи з 2014 року, суттєво розширила повноваження та ресурсну базу територіальних громад, поставивши перед ними принципово нові завдання у сфері забезпечення населення якісними та доступними публічними послугами.

Поняття та зміст публічних послуг на місцевому рівні детально досліджено у працях вітчизняних науковців. І. О. Андріанов, аналізуючи адміністративні послуги як об'єкти публічного управління, підкреслює, що вони є не просто адміністративними операціями органів влади, а системним механізмом реалізації прав і законних інтересів громадян, що потребує клієнтоцентричного підходу та постійного вдосконалення [1]. Закон України «Про адміністративні послуги» [2] визначає правові засади їх надання, встановлює принципи доступності, прозорості та зручності, а також регулює діяльність центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) як основних суб'єктів надання послуг на місцевому рівні. Зазначені принципи відображають сучасну концепцію публічного управління, у центрі якої перебувають потреби та інтереси людини, а не зручність самого апарату.

Децентралізація влади, закріплена Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» [4], відкрила для громад принципово нові можливості щодо організації надання публічних послуг. Проте реалізація цих можливостей виявляється нерівномірною. О. О. Шевченко, А. Ю. Єрємін та В. О. Батицька, аналізуючи механізм публічного управління на рівні територіальних громад, наголошують на необхідності підвищення ефективності місцевого управління у сфері надання послуг населенню [9]. Дослідники встановили, що успішність громади у цьому напрямі визначається комплексом чинників: наявністю достатньої ресурсної бази, управлінською спроможністю керівного персоналу, рівнем цифровізації адміністративних процесів та активністю громадянського суспільства.

Ресурсний вимір якості публічних послуг є надзвичайно важливим для розуміння причин наявних диспропорцій між громадами. Пріоритети ресурсного забезпечення публічного управління в територіальних громадах, доводить, що якість публічних послуг прямо залежить від фінансової спроможності, кадрового потенціалу та рівня цифрового врядування громади [4]. Бідніші громади, що мають обмежену власну дохідну базу, змушені надавати послуги з використанням застарілої інфраструктури та недостатньої кількості

кваліфікованих кадрів, що неминуче позначається на якості та доступності послуг для їхніх мешканців. Ця обставина вимагає активної перерозподільної ролі держави у вирівнюванні міжгромадських диспропорцій.

Особливого значення набуває проблема нерівності розвитку територій, аналізуючи ризики децентралізації об'єднаних територіальних громад, звертає увагу на те, що процес об'єднання не усуває автоматично відмінностей між сільськими та міськими частинами новоутворених громад у доступі до якісних послуг [8]. Частина громадян, особливо мешканці віддалених населених пунктів, фактично опиняються у менш сприятливих умовах доступу до ЦНАП, ніж до реформи, коли відповідні органи могли бути географічно ближчими до місця їхнього проживання. Вирішення цієї проблеми потребує розвитку мережі філій та виїзного обслуговування.

Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [3] створив правові передумови для формування спроможних громад, здатних самостійно забезпечувати належний рівень публічних послуг. Водночас практика засвідчує, що формальне об'єднання громад не завжди супроводжується реальним підвищенням якості послуг. На думку дослідників, саме активна участь громадянського суспільства у визначенні пріоритетів та контролі за якістю послуг є тим чинником, що забезпечує їх реальне вдосконалення, а не лише декларативне поліпшення звітних показників. [6]

Конституція України [1] закріплює право громадян на місцеве самоврядування та визначає обов'язки органів влади щодо забезпечення прав і свобод людини, у тому числі через систему публічних послуг. Конституційні норми встановлюють загальні засади, на яких має функціонувати вся система публічного управління, включаючи сферу послуг. При цьому конституційний принцип рівності громадян перед законом означає, що кожна людина незалежно від місця проживання має право на рівний доступ до якісних публічних послуг. Однак забезпечення цього права на практиці залишається одним із найскладніших завдань для держави, зважаючи на суттєві відмінності в соціально-економічному розвитку різних регіонів та громад.

Цифровізація є стратегічним напрямом підвищення якості та доступності публічних послуг на місцевому рівні. І. О. Андріянов підкреслює, що сучасні підходи до управління публічними послугами нерозривно пов'язані з використанням цифрових технологій [5]. Впровадження електронних послуг, систем електронної черги та онлайн-запису, а також розвиток мобільних застосунків дозволяють суттєво підвищити зручність та доступність послуг, особливо для мешканців, які не можуть особисто відвідати ЦНАП. Водночас цифровізація сама по собі не вирішує проблем доступності послуг для літніх людей та осіб із низьким рівнем цифрової грамотності, тому вона має доповнюватися розвитком традиційних каналів надання послуг та цільовими програмами підвищення цифрових навичок населення.

Моніторинг та оцінювання якості публічних послуг є необхідними інструментами управлінського вдосконалення. Без регулярної та об'єктивної оцінки стану надання послуг неможливо ні виявити наявні проблеми, ні перевірити ефективність вжитих заходів з їх усунення. Система моніторингу

якості має включати кілька взаємодоповнюючих елементів: статистичний облік кількісних показників (кількість звернень, частка відмов, дотримання строків); регулярне опитування громадян щодо задоволеності послугами; незалежний аудит відповідності процедур встановленим стандартам; а також аналіз звернень і скарг громадян як важливого джерела інформації про реальний стан справ.

Таким чином, якість та доступність публічних послуг на місцевому рівні є комплексною характеристикою, що відображає ефективність функціонування системи місцевого самоврядування та реальний рівень реалізації прав громадян на якісне публічне обслуговування. Подальший розвиток цієї сфери в Україні потребує системних зусиль у кількох взаємопов'язаних напрямках: вдосконалення нормативно-правового регулювання, зміцнення ресурсної бази громад та вирівнювання міжгромадських диспропорцій, активного залучення громадянського суспільства до контролю за якістю послуг, прискорення цифровізації адміністративних процесів, а також запровадження ефективних систем моніторингу та оцінювання якості послуг. Реалізація цих заходів дозволить наблизити стандарти публічних послуг в Україні до кращих європейських зразків та зробити органи місцевого самоврядування дієвими центрами задоволення потреб кожного члена громади.

Список використаних джерел:

1. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. URL: zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 14.05.2026).
2. Про адміністративні послуги : Закон України від 06 верес. 2012 р. № 5203-VI. URL: zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 14.05.2026).
3. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 05 лют. 2015 р. № 157-VIII. URL: zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 14.05.2026).
4. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. URL: zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 14.05.2026).
5. Андріанов І. О. Адміністративні послуги на місцевому рівні як об'єкти публічного управління. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. № 1. С. 44–51.
6. Лопушинський І. П., Філіппова В. Д., Плющ Р. М. Механізми забезпечення сталого розвитку територіальних громад в умовах децентралізації влади в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 20. С. 74–82.
7. Орел О. В. Пріоритети ресурсного забезпечення публічного управління в територіальних громадах. *Аспекти публічного управління*. 2023. Т. 11, № 1. С. 55–63.
8. Чубіна А. С. Ризики децентралізації об'єднаних територіальних громад. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2022. № 2. URL: Публічне адміністрування: теорія та практика (дата звернення: 14.05.2026).

Маселко В.М.

Аспірант факультет управління фінансами та бізнесу

Львівського національного університету ім. Івана Франка

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО ВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ СУЧАСНИХ КРИЗ: РОЛЬ МОЛОДІ ТА МОЛОДІЖНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Концепція публічного врядування сформувалася у відповідь на трансформацію традиційної системи державного управління та зростання ролі громадянського суспільства у процесах прийняття рішень. Первинно державне управління базувалося на централізованій моделі організації влади, у межах якої основним суб'єктом управлінського процесу виступала держава. Водночас розвиток демократичних процесів, глобалізація та цифровізація сприяли поступовому переходу до концепції публічного врядування, що ґрунтується на взаємодії державних інституцій, громадян та громадських організацій [1].

Сучасні дослідники наголошують, що публічне врядування поступово трансформується від класичної адміністративної моделі до більш адаптивних форм управління. У працях Наталії Гавкалової публічне адміністрування розглядається як система взаємодії органів влади, громадянського суспільства та громадян у процесі реалізації суспільно важливих функцій [1].

У ХХІ столітті трансформація публічного врядування значною мірою пов'язується із кризовими процесами та умовами воєнного стану. Воєнні конфлікти, економічні потрясіння й інформаційні виклики сприяли переосмисленню ролі держави у системі врядування та механізмів взаємодії із суспільством. Вадим Нестеренко зазначає, що в умовах воєнного стану публічне управління змушене адаптуватися до нових викликів і формувати більш гнучкі механізми реагування [2]. Подібну позицію підтримують Іван Осадця та Ігор Поліщук, які наголошують, що сучасні моделі публічної влади повинні ґрунтуватися на адаптивності, партнерстві та міжсекторальній взаємодії [3].

Важливим напрямом сучасної трансформації публічного врядування є посилення ролі молоді та молодіжних організацій у суспільному житті. У матеріалах науково-практичної конференції «Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку» зазначається, що сучасна молодіжна політика повинна базуватися на принципах участі, партнерства та взаємодії між державою та молодіжним середовищем [4]. У результаті молодіжні організації та громадські ініціативи починають відігравати важливу роль у процесах локального врядування та розвитку громадянського суспільства.

Сучасні демократичні трансформації сприяли розвитку концепції молодіжного врядування як складової системи публічного врядування. Фернандо Рамос, Антоніо Тавареш та Нуну да Круз зазначають, що участь молоді у процесах локального врядування є важливим елементом розвитку сучасної демократії та громадянської активності [5]. Автори наголошують, що молодіжна участь сприяє формуванню громадянських компетентностей, розвитку комунікаційних навичок та посиленню демократичної взаємодії на локальному рівні.

Водночас дослідники звертають увагу на існування так званого «парадоксу участі та впливу», за якого молодь отримує можливості для участі у процесах врядування, однак не завжди має реальний вплив на прийняття управлінських рішень [5, с. 8]. Автори зазначають, що державні інституції нерідко підтримують формальне залучення молоді, але водночас зберігають контроль над ключовими механізмами ухвалення рішень. Це свідчить про суперечливість сучасних моделей молодіжного врядування та необхідність переходу від символічної участі молоді до реального партнерства між молоддю, громадськими організаціями та органами влади.

Таким чином, генезис концепції публічного врядування демонструє поступовий перехід від централізованої системи державного управління до відкритої та партнерської моделі взаємодії між державою і суспільством. У сучасних умовах публічне врядування дедалі більше орієнтується на адаптивність, міжсекторальну взаємодію та залучення громадян до процесів прийняття рішень. Особливого значення у цих процесах набуває молодь та молодіжні організації, які стають важливими учасниками демократичних трансформацій та розвитку сучасного публічного врядування.

Список використаних джерел:

1. Гавкалова Н. Л. Вступ до публічного адміністрування : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. Семе́на Кузне́ця, 2025. 304 с. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/37149> (дата звернення: 12.05.2026).
2. Нестеренко В. В. Публічне управління в Україні у воєнний період. Вінниця : Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2024. 62 с. URL: <https://jqmth.donnu.edu.ua/article/download/15358/15265> (дата звернення: 12.05.2026).
3. Осадця І. С., Поліщук І. О. Трансформація системи публічної влади в умовах воєнного стану у контексті гібридизації політичного режиму в Україні // Історико-політичні проблеми сучасного світу. 2025. № 52. С. 137–146. URL: https://www.researchgate.net/publication/399961291_Transformacia_sistemi_publicnoi_vladi_v_umovah_voennogo_stanu_u_konteksti_gibridizacii_politichnogo_rezimu_v_Ukraini (дата звернення: 12.05.2026).
4. Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. Київ, 2025. 545 с. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2166/files/5416ed7e-336d-415b-92eb-60fa32af8003.pdf> (дата звернення: 12.05.2026).
5. Ramos F., Tavares A. F., da Cruz N. F. Between Promise and Practice: A Scoping Review of the Democratic Outcomes of Youth Participation in Local Governance // Children and Youth Services Review. 2026. Vol. 181. 11 p. URL: <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2025.108738> (date of access: 12.05.2026).

Михалевич О.Ю.

студентка Львівського національного університету ім. Івана Франка

Керівник: д.е.н., проф. Карпінський Б.А.

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЗА ВОЄННОГО СТАНУ: СИСТЕМНА ВЗАЄМОДІЯ ВЛАДИ ТА СУСПІЛЬСТВА

За полікризової реальності та й війни підприємства України опинилися перед безпрецедентними викликами, що зумовили потребу у докорінному перегляді систем управління, стратегічних підходів та механізмів взаємодії з державними інституціями й суспільством. Руйнування інфраструктури, нестабільність логістичних ланцюгів, коливання валютного ринку, дефіцит трудових ресурсів і підвищення ризиків безпеки сформували кризове середовище, у якому виживання бізнесу без антикризових механізмів стало практично неможливим. Антикризове управління у таких умовах виступає як система управлінських дій, спрямованих на стабілізацію фінансового стану підприємства, запобігання втратам і забезпечення його стійкості до зовнішніх загроз. Воєнна реальність диктує нові принципи функціонування бізнесу – оперативність, гнучкість, партнерство та соціальну відповідальність. Ефективне співробітництво бізнесу з державними структурами передбачає участь у програмах економічного відновлення, грантових ініціативах та державних програмах підтримки малого і середнього підприємництва. Держава у свою чергу виступає не лише регулятором, але й партнером, що надає податкові пільги, кредитні гарантії та сприяє релокації виробництв у безпечні регіони. Позитивним прикладом такої взаємодії є програми «єРобота», «Made in Ukraine», EU4Business, які спрямовані на підтримку виробництва та створення нових робочих місць [1–4].

Системна взаємодія підприємства із суспільством у період воєнного стану ґрунтується на принципах корпоративної соціальної відповідальності. Бізнес виконує роль стабілізуючого елементу громади: забезпечує працевлаштування, підтримує військових і переселенців, бере участь у благодійних ініціативах, сприяє волонтерським програмам.

Водночас, воєнний стан водночас виявив слабкі місця у менеджменті підприємств – нестачу кризових планів, залежність від зовнішніх постачальників, кадрову нестабільність і відсутність комунікаційної гнучкості. Тому особливості антикризового управління у воєнний період полягають у високому рівні невизначеності, потребі швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища та гнучкому плануванні. До визначальних інструментів антикризового менеджменту належать стратегічне прогнозування, фінансове планування в умовах ризику, диверсифікація джерел доходів, цифровізація бізнес-процесів і адаптація організаційної структури до нових викликів [1, 3].

Важливим елементом успішного антикризового управління є системна координація дій між підприємством, владними структурами та суспільством. Системна взаємодія суб'єктів антикризового управління дозволяє підвищити економічну стійкість регіону, зберегти накопичений виробничий потенціал,

створити необхідну матеріальну основу й фінансову базу для активного повоєнного відновлення (табл. 1).

Таблиця 1 – Взаємодія суб'єктів антикризового управління у період воєнного стану

Суб'єкт взаємодії	Основні функції та дії	Очікуваний результат
Підприємство	Реорганізація структури, оптимізація витрат, участь у програмах підтримки	Збереження життєздатності бізнесу
Органи державної влади	Регулювання, надання пільг, грантів, координація економічних програм	Стабілізація економічної ситуації в регіоні
Місцева громада	Підтримка локального бізнесу, участь у соціальних ініціативах	Зміцнення соціальної єдності, збереження зайнятості
Громадські організації	Волонтерська, гуманітарна та консультативна допомога	Підвищення соціальної стійкості населення
Міжнародні партнери	Надання фінансової, технічної та гуманітарної підтримки	Відновлення та розвиток підприємницького сектору

Джерело: розроблено автором.

У результаті можна стверджувати, що антикризове управління в умовах воєнного стану має базуватися на триєдиній моделі співпраці: «бізнес – влада – суспільство». Такий підхід забезпечує не лише подолання поточних кризових наслідків, а й формує підґрунтя для сталого економічного відновлення України вже у повоєнний період.

Список використаних джерел:

1. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal*. 2022. № 13-02. С. 8–13.
2. Карпінський Б. А., Карпінська О. Б. Активізація державотворчого патріотизму нації через міграційну політику в умовах воєнного стану. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 8(14). С. 52–68. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-8\(14\)-52-68](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-8(14)-52-68)
3. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2021. № 6 (39). С. 288–296. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\).288-296](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).288-296).

Нестор О.Ю.

к.е.н., науковий співробітник відділу регіональної фінансової політики,
Державна установа «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього
Національної академії наук України»

ПУБЛІЧНІ ІНВЕСТИЦІЇ В УКРАЇНІ: ПРЕДМЕТ ТА ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ

У матеріалах ОЕСР щодо ефективного публічного інвестування на всіх рівнях управління під публічними інвестиціями загалом розуміють інвестиції у фізичну інфраструктуру (дороги, урядові будівлі тощо) та м'яку інфраструктуру (підтримка інновацій, дослідження та розробки тощо) з продуктивним використанням більше року [1].

В Україні у 2023 році під час засідання Уряду схвалено проект Дорожньої карти реформування управління публічними інвестиціями для забезпечення виконання структурного маяка, передбаченого Меморандумом про економічну та фінансову політику з МВФ. Побудова бажаної системи управління публічними інвестиціями передбачає впровадження єдиної термінології, зокрема визначення поняття «публічні інвестиції». Завдяки цьому стала можливою уніфікація підходів до здійснення інвестицій незалежно від джерел і механізмів фінансування та рівнів органів влади, що їх ініціюють [2]. Також у Бюджетному кодексі України чітко окреслено зазначене поняття [3].

Отже, у Дорожній карті реформування управління публічними інвестиціями та у Бюджетному кодексі України наведено визначення поняття «публічні інвестиції» (рис.1), предметом якого є:



Рис.1. Предмет терміна «публічні інвестиції» в Україні

Джерело: складено автором на основі [2; 3]

На основі наведеного вище порівняння можемо зробити висновок, що публічні інвестиції в Україні сфокусовані на основних засобах, а не на послугах, інститутах та системах (на відміну від наведеного вище визначення ОЕСР, яке якраз включає обидві сфери). Це може бути пояснено фокусом на проектах із

повоєнної відбудови, які якраз будуть в основному націлені на відбудову зруйнованої інфраструктури, однак, сукупність інститутів, послуг та систем є не менш важливою для забезпечення якості життя населення під час післявоєнної відбудови.

Важливо також зазначити, що у Дорожній карті реформування управління публічними інвестиціями на 2024-2028 роки наведено ряд принципів, дотримання яких повинна забезпечувати цільова модель системи управління публічними інвестиціями. Серед них:

- пріоритезація – спрямування ресурсів на найбільш важливі для суспільства потреби, зафіксовані у стратегічних документах;
- фінансова сталість – інвестиції, які держава може собі дозволити, повністю профінансовані та забезпечені коштами для утримання протягом всього циклу життя створених активів;
- ефективність та результативність – вибір найбільш раціональних механізмів реалізації інвестиційних проектів з точки зору витрат і вигоди та досягнення запланованих результатів;
- своєчасність – синхронізація рішень щодо здійснення публічних інвестицій з бюджетним процесом та дотримання визначених строків підготовки та реалізації;
- сталість навколишнього середовища, інклюзивність та безбар'єрність;
- прозорість процесу прийняття рішень та досягнутих результатів;
- підзвітність – чітка відповідальність за реалізацію проектів у встановлені строки, в рамках бюджету та згідно з установленими цілями та вимогами [2].

Пропонуємо також розширити наведений у Дорожній карті ряд принципів, дотримання яких повинна забезпечувати цільова модель системи управління публічними інвестиціями наступними принципами:

- доцільності – задля уникнення відволікання фінансових ресурсів від інших, більш цінних напрямків та використання публічних інвестицій як інструмента розвитку;
- створення публічної цінності – зорієнтованість публічних інвестицій не лише на економічну ефективність, але й на соціальну справедливість, екологічну стійкість, покращення якості життя та підвищення довіри.

Список використаних джерел:

1. Effective Public Investment Across Levels of Government: Implementing the Principles. OECD. 2019. 52 с. URL: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/about/projects/cfe/effective-public-investment-toolkit/oecd-public-investment-implementation-brochure.pdf>
2. Дорожня карта реформування системи управління публічними інвестиціями. Міністерство фінансів України: сайт. 2024. URL: https://www.mof.gov.ua/storage/files/Дорожня_карта_УПІ.pdf
3. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 р. № 2456-VI. Законодавство України: сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>.

Никоньонко А.В.

аспірант кафедри публічної служби та права Інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка»

Керівник: к.ю.н., доц. Фальковський А.О.

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ БУДІВНИЦТВОМ СПОРТИВНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УКРАЇНІ

Розвиток спортивної інфраструктури є важливим напрямом публічного управління, оскільки спортивні об'єкти виконують не лише оздоровчу, а й соціальну, освітню, економічну та безпекову функції. У сучасних умовах будівництво спортивних споруд в Україні потребує оновлення управлінських підходів, адже традиційні моделі планування, фінансування та реалізації інфраструктурних проєктів не завжди відповідають потребам громад, вимогам прозорості, ефективності та сталого розвитку.

Інноваційні підходи до управління будівництвом спортивної інфраструктури передбачають поєднання сучасних організаційних, правових, цифрових та фінансових інструментів, спрямованих на підвищення якості управлінських рішень. Йдеться не лише про застосування нових будівельних технологій, а й про зміну самої логіки управління такими проєктами: від формального освоєння бюджетних коштів до створення доступних, безпечних, енергоефективних і функціональних спортивних об'єктів, які відповідають реальним потребам населення.

Правову основу управління будівництвом спортивної інфраструктури становлять нормативно-правові акти, що регулюють містобудівну діяльність, фізичну культуру і спорт, публічні закупівлі та розвиток місцевого самоврядування. Зокрема, Закон України «Про фізичну культуру і спорт» визначає загальні засади державної політики у сфері фізичної культури і спорту, включаючи створення умов для розвитку спортивної інфраструктури [1]. Водночас Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності» має важливе значення для планування, проєктування та забудови територій [2].

Одним із ключових інноваційних напрямів є використання цифрових інструментів у процесі управління будівництвом. Електронні системи містобудівного кадастру, цифровий документообіг, відкриті дані, електронні закупівлі та онлайн-моніторинг виконання робіт дозволяють підвищити прозорість реалізації інфраструктурних проєктів. Особливе значення має Єдина державна електронна система у сфері будівництва, яка сприяє цифровізації дозвільних і реєстраційних процедур у будівельній сфері [3].

Інноваційність управління спортивною інфраструктурою також проявляється у впровадженні проєктного підходу. Такий підхід передбачає чітке визначення мети будівництва, джерел фінансування, строків реалізації, очікуваних результатів, відповідальних суб'єктів та критеріїв ефективності. Для спортивних об'єктів особливо важливо враховувати не лише факт завершення будівництва, а й подальшу експлуатацію споруди, її доступність для різних груп населення, витрати на утримання та можливість використання об'єкта громадою.

Важливим інструментом інноваційного управління є публічно-приватне партнерство. Залучення приватного сектору до будівництва, модернізації та експлуатації спортивних об'єктів може зменшити навантаження на бюджет і водночас підвищити якість управління проєктами. Закон України «Про державно-приватне партнерство» створює правові передумови для співпраці держави, територіальних громад і бізнесу у реалізації суспільно важливих проєктів [4]. У сфері спортивної інфраструктури такий механізм може бути корисним для будівництва стадіонів, спортивних комплексів, басейнів, тренувальних центрів та багатофункціональних майданчиків.

Окремої уваги потребує питання сталого розвитку спортивної інфраструктури. Сучасні спортивні об'єкти мають бути енергоефективними, екологічно безпечними, інклюзивними та адаптованими до потреб різних категорій населення. Це означає, що управлінські рішення у сфері будівництва повинні прийматися з урахуванням довгострокових наслідків, а не лише поточних потреб.

Водночас в Україні існує низка проблем, які стримують інноваційний розвиток управління будівництвом спортивної інфраструктури. Серед них можна назвати недостатнє фінансування, нерівномірність розвитку спортивних об'єктів у регіонах, складність дозвільних процедур, ризики неефективного використання бюджетних коштів, недостатній контроль за якістю будівельних робіт та слабку участь громадськості у плануванні інфраструктурних проєктів. Подолання цих проблем потребує системного підходу, що поєднує належне правове регулювання, прозоре фінансування, цифровий контроль і залучення громад до прийняття рішень.

Отже, інноваційні підходи до управління будівництвом спортивної інфраструктури в Україні мають базуватися на цифровізації, проєктному управлінні, публічно-приватному партнерстві, відкритості, сталості та орієнтації на потреби людини і громади.

Список використаних джерел:

1. Про фізичну культуру і спорт : Закон України від 24.12.1993 № 3808-XII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3808-12> (дата звернення: 14.05.2026).
2. Про регулювання містобудівної діяльності : Закон України від 17.02.2011 № 3038-VI // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3038-17> (дата звернення: 14.05.2026).
3. Єдина державна електронна система у сфері будівництва. URL: <https://e-construction.gov.ua/> (дата звернення: 14.05.2026).
4. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2404-17> (дата звернення: 14.05.2026).

Новосад Р.В.

аспірант кафедри публічної служби та права Інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка»

Керівник: к.ю.н., доц. Фальковський А.О.

ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ МЕХАНІЗМ НАДАННЯ ЕЛЕКТРОННИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ ТА ЦИФРОВИХ ІННОВАЦІЙ

Розвиток електронних послуг є одним із ключових напрямів модернізації публічного управління в Україні. В умовах глобалізаційних викликів, цифрової трансформації, воєнного стану та зростання суспільного запиту на швидкі й доступні адміністративні сервіси держава поступово переходить від традиційної бюрократичної моделі взаємодії з громадянами до сервісної цифрової моделі. Така модель передбачає, що публічна послуга має бути максимально зручною, зрозумілою, доступною та орієнтованою на потреби людини.

Публічно-управлінський механізм надання електронних послуг можна розглядати як сукупність правових, організаційних, інституційних, інформаційних і технологічних засобів, за допомогою яких органи публічної влади забезпечують надання послуг громадянам і бізнесу в електронній формі. Його значення полягає не лише у переведенні окремих адміністративних процедур в онлайн-формат, а й у зміні загальної логіки публічного адміністрування: від формального розгляду заяв до швидкого, прозорого та результативного задоволення законних інтересів особи.

Правову основу надання електронних послуг в Україні становить Закон України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг», який визначає засади надання електронних публічних послуг, комплексних електронних публічних послуг, а також автоматичного режиму їх надання [1]. Важливе значення має також Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги», що створює правові передумови для електронної ідентифікації особи, використання електронного підпису та безпечної взаємодії у цифровому середовищі [2].

Одним із найбільш показових прикладів практичної реалізації публічно-управлінського механізму електронних послуг є портал і застосунок «Дія». Через цю цифрову екосистему громадяни можуть отримувати довідки, витяги, користуватися цифровими документами, подавати заяви та отримувати низку державних послуг онлайн [3]. Міністерство цифрової трансформації України визначає «Дію» як бренд, що об'єднує мобільний застосунок із цифровими документами та єдиний портал державних послуг і сервісів для населення та бізнесу [4].

Електронні послуги мають важливе значення для підвищення ефективності публічного управління. Вони скорочують час отримання послуг, зменшують потребу в особистому відвідуванні органів влади, сприяють зниженню адміністративного навантаження на громадян і бізнес, а також забезпечують більшу прозорість управлінських процедур. Крім того, цифровізація послуг

зменшує ризики корупційних проявів, оскільки мінімізує безпосередній контакт між заявником і посадовою особою.

В умовах глобалізаційних викликів електронні послуги стають не лише елементом внутрішньої адміністративної реформи, а й показником здатності держави відповідати сучасним міжнародним стандартам управління. Україна поступово інтегрує цифрові інструменти у різні сфери публічного адміністрування, що дозволяє забезпечувати більш гнучку, відкриту та адаптивну взаємодію держави з людиною. Особливої актуальності це набуває в умовах воєнного стану, коли значна частина населення перебуває у стані переміщення, а доступ до традиційних адміністративних установ може бути ускладнений.

Водночас функціонування публічно-управлінського механізму надання електронних послуг супроводжується низкою проблем. До них належать нерівний доступ громадян до цифрових технологій, недостатній рівень цифрової грамотності, ризики кібербезпеки, потреба у захисті персональних даних, а також необхідність забезпечення стабільної роботи електронних реєстрів і платформ.

Отже, публічно-управлінський механізм надання електронних послуг в Україні є важливим інструментом інноваційного розвитку держави. Його ефективність залежить від належного правового регулювання, технічної надійності цифрових платформ, захисту персональних даних, цифрової грамотності населення та готовності органів влади працювати за сервісною логікою. Подальший розвиток електронних послуг має бути спрямований не лише на збільшення кількості онлайн-сервісів, а й на підвищення їх якості, доступності, безпеки та реальної корисності для громадян і бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг : Закон України від 15.07.2021 № 1689-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1689-20> (дата звернення: 14.05.2026).

2. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2155-19> (дата звернення: 14.05.2026).

3. Дія : державні послуги онлайн. URL: <https://diia.gov.ua/> (дата звернення: 14.05.2026).

4. Дія – державні послуги онлайн // Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/projects/technologies/diia-derzhavni-poslugi-onlajn> (дата звернення: 14.05.2026).

Онищенко Д.С.

студент Інституту публічної служби та управління

Національного університету «Одеська політехніка»

Керівник: к.ю.н., доц. Фальковський А.О.

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ

Управління людськими ресурсами в системі публічної влади є одним із ключових чинників ефективності державного управління та місцевого самоврядування. Саме від професійності, доброчесності, мотивації та адаптивності публічних службовців залежить якість управлінських рішень, рівень довіри громадян до держави та здатність органів влади відповідати на сучасні суспільні виклики. В умовах цифрової трансформації, воєнного стану, євроінтеграційних процесів та глобалізаційних змін традиційні підходи до кадрової роботи потребують суттєвого оновлення.

Інноваційні підходи до управління людськими ресурсами у публічній владі передбачають перехід від формального кадрового адміністрування до стратегічного управління персоналом. Якщо раніше основна увага приділялася переважно веденню особових справ, оформленню наказів, контролю за трудовою дисципліною та дотриманню процедур призначення на посади, то сучасна модель управління людськими ресурсами має бути спрямована на розвиток компетентностей, мотивацію, професійне навчання, оцінювання результативності та формування організаційної культури публічної служби.

Правову основу управління людськими ресурсами в органах публічної влади становить Закон України «Про державну службу», який визначає принципи, правові та організаційні засади забезпечення професійної, політично неупередженої та ефективної державної служби [1]. Важливе значення має також Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування», який регулює питання проходження служби посадовими особами місцевого самоврядування [2]. Ці нормативні акти створюють базові умови для формування професійного кадрового корпусу публічної влади.

Одним із важливих інноваційних напрямів є компетентнісний підхід до управління персоналом. Його сутність полягає в тому, що добір, оцінювання, навчання та просування працівників мають ґрунтуватися не лише на формальних вимогах до освіти чи стажу, а й на реальних знаннях, уміннях, навичках, цінностях та здатності виконувати завдання публічної служби. Компетентнісний підхід дозволяє краще узгодити потенціал працівника з потребами органу влади, а також забезпечити більш об'єктивне оцінювання його професійної діяльності.

Важливим елементом інноваційного управління людськими ресурсами є цифровізація кадрових процесів. Використання електронного документообігу, цифрових кадрових систем, онлайн-навчання, електронного оцінювання та дистанційних комунікацій дозволяє зробити кадрову роботу більш прозорою, швидкою та зручною. У цьому контексті особливе значення має розвиток інформаційних систем управління персоналом, які можуть забезпечувати облік

кадрів, планування професійного розвитку, моніторинг навантаження та аналіз ефективності роботи публічних службовців.

Окрему роль відіграє професійне навчання та безперервний розвиток персоналу. В умовах швидких змін публічний службовець повинен постійно оновлювати свої знання, зокрема у сферах цифрових технологій, антикорупційної політики, комунікації з громадянами, європейських стандартів публічного управління, проєктного менеджменту та кризового реагування. Закон України «Про державну службу» передбачає професійне навчання державних службовців як важливу умову належного проходження служби [1].

Інноваційні підходи до управління людськими ресурсами також пов'язані з удосконаленням мотивації працівників органів публічної влади. Ефективна мотивація не може обмежуватися лише оплатою праці. Вона має включати можливості професійного зростання, справедливе оцінювання результатів роботи, належні умови праці, участь у прийнятті управлінських рішень, підтримку ініціативності та формування відчуття значущості виконуваної роботи.

Отже, інноваційні підходи до управління людськими ресурсами в системі публічної влади України мають базуватися на стратегічному плануванні, компетентнісному підході, цифровізації кадрових процесів, безперервному професійному навчанні, сучасній мотивації та розвитку організаційної культури. Ефективне управління персоналом повинно бути спрямоване не лише на належне виконання службових процедур, а й на формування професійного, відповідального, доброчесного та інноваційно орієнтованого резерву публічних службовців. Саме людський ресурс є основою спроможності держави забезпечувати якісне публічне управління, реагувати на виклики та здійснювати реформи в інтересах суспільства.

Список використаних джерел:

1. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19> (дата звернення: 14.05.2026).
2. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 № 2493-III // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2493-14> (дата звернення: 14.05.2026).
3. Деякі питання реформування державного управління України : розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/831-2021-%D1%80> (дата звернення: 14.05.2026).
4. Портал управління знаннями Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/> (дата звернення: 14.05.2026).

Петрова Я.С.

здобувач Національного університету «Одеська політехніка»

Керівник: д.е.н., проф. Волохова І.С.

НАЦІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

У сучасних умовах глобалізації, для яких характерне посилення взаємозв'язків та інтеграції на світовому рівні, Україна стикається як із новими можливостями, так і з викликами у розвитку національної економіки. Євроінтеграційний курс, що є складовою глобалізаційних процесів, відкриває доступ до європейських ринків, сучасних технологій та інвестицій, що може позитивно впливати на економічне становище країни. При цьому цей процес породжує низку складних проблем, які впливають на економічну стабільність.

Вплив глобалізації на розвиток світової економіки стає дедалі відчутнішим, особливо для країн, які активно інтегруються у міжнародні економічні процеси. Україна, маючи значний економічний потенціал і вигідне географічне розташування в центрі Європи, також зазнає суттєвого впливу глобалізаційних процесів на розвиток національної економіки. У цьому контексті особливого значення набувають процеси європейської інтеграції, які визначають стратегічні напрями економічного розвитку країни, сприяють її включенню до єдиного економічного простору Європи та формують нові умови функціонування національної економіки [1, с. 16].

Глобалізація створює додаткові можливості для розвитку національної економіки України. Відкритість до світових ринків сприяє розширенню експорту, залученню іноземного капіталу та впровадженню сучасних технологій. У межах євроінтеграційних процесів українські підприємства отримують ширший доступ до європейського ринку, що стимулює підвищення їх конкурентоспроможності та оновлення виробничих процесів. Крім того, інтеграція у світову економіку дає змогу вітчизняним компаніям освоювати нові ринки збуту та використовувати інноваційні рішення, що загалом позитивно впливає на ефективність функціонування економіки. Особливо вагомим цей вплив є для таких галузей, як аграрний сектор, металургійна промисловість та ІТ-сфера [2].

Глобалізація суттєво впливає на розвиток національної економіки. Одним із її позитивних наслідків для України є залучення іноземних інвестицій. Інвестиційні надходження сприяють прискоренню економічного зростання та підвищенню рівня життя населення. Залучення зовнішнього капіталу створює додаткові можливості для розвитку промисловості, модернізації інфраструктури та інших секторів економіки.

Глобалізація трансформує світові ринки, поступово стираючи економічні кордони між країнами. Водночас вона сприяє концентрації високих технологій у розвинених державах, що дозволяє їм прискорювати свій розвиток і посилювати розрив із менш розвиненими країнами [1, с.19]. При цьому ресурсоємні та екологічно навантажені виробництва часто переміщуються до країн, що розвиваються, що підсилює їх залежність від глобальних ринків. У відповідь на

такі виклики держави об'єднуються у міжнародні коаліції для захисту своїх економічних інтересів і мінімізації негативних наслідків світових криз [3].

Конкурентоспроможність країни виступає ключовим показником її економічного стану та перспектив розвитку. Вона регулярно оцінюється міжнародними аналітичними центрами, зокрема Всесвітнім економічним форумом та Міжнародним інститутом розвитку менеджменту.

Отже, конкурентоспроможність національної економіки на світовому ринку визначається передусім якістю бізнес-середовища, рівнем економічної свободи, ефективністю державного управління, ступенем інтеграції у глобальну економіку, розвитком людського капіталу, доступом до зовнішніх фінансових ресурсів і рівнем корупції. Для України це означає необхідність не лише модернізації основних виробничих фондів, а й комплексного вирішення соціально-економічних проблем та стимулювання інноваційного розвитку через впровадження сучасних технологій [2]. Але, сучасні глобальні кризи, енергетична, продовольча, економічна, політична, військова та інші, формують нестабільне і непередбачуване середовище для функціонування економік, ускладнюючи їх розвиток.

Таким чином, глобалізація чинить суттєвий вплив на економічний і політичний розвиток України, відкриваючи нові можливості для інтеграції у міжнародні ринки, залучення іноземних інвестицій та технологічного оновлення. Водночас цей процес супроводжується і значними викликами, зокрема посиленням соціальної нерівності, відтоком кваліфікованих кадрів і потенційними загрозами національній безпеці. Для України важливо адаптувати економічну політику до умов глобалізації, забезпечуючи макроекономічну стабільність, стимулюючи інноваційний розвиток та зміцнюючи енергетичну незалежність.

Список використаних джерел:

1. Marchenko T. Economic nationalism as a component of Ukraine's international relations». *Інноваційна економіка*. №1, 2026, С. 15-21.
2. Охота Ю., Балдинюк В., Мазурков Р. Вплив глобалізації на економічний розвиток та національну безпеку України в умовах євроінтеграції. *Економіка та суспільство*, 2024. (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-16>
3. Парубець С. Фрагментація національної інноваційної системи України в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*, 2026. (84). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-66>

Плюшко Р.І.

аспірант кафедри менеджменту та маркетингу ВНМУ ім. М. І. Пирогова

Керівник: д.е.н., Головчук Ю.О.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я З НАДАННЯ РЕАБІЛІТАЦІЙНОЇ ДОПОМОГИ

На теперішньому етапі реформування галузі реабілітаційної допомоги у системі охорони здоров'я України мають місце процеси активної трансформації підходів до організації такого типу медичної послуги. Особливої уваги набувають підходи до публічного управління у реабілітаційних центрах та підрозділах фізичної та реабілітаційної медицини закладів охорони здоров'я у контексті безперервного та потужного приросту кількості пацієнтів, які потребують комплексної реабілітації.

В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення держави попит на фахівців із фізичної та реабілітаційної медицини значно збільшується. Це потребує розробки нових управлінських механізмів, спрямованих на формування професійного кадрового потенціалу. Важливим є забезпечення доступності та якості реабілітаційної допомоги на всіх рівнях медичної системи. Публічне управління кадровим забезпеченням у сфері реабілітації повинно базуватися на сучасних принципах стратегічного менеджменту та державного регулювання [1, с. 47-50]. Важливу роль відіграє координація діяльності органів державної влади, місцевого самоврядування та закладів охорони здоров'я. Основними завданнями управління є планування кадрових потреб, професійна підготовка спеціалістів, мотивація працівників та створення належних умов праці. Значна увага має приділятися безперервному професійному розвитку медичних працівників.

Однією з ключових проблем кадрового забезпечення реабілітаційних закладів є дефіцит кваліфікованих спеціалістів. Недостатня кількість лікарів фізичної та реабілітаційної медицини, фізичних терапевтів, ерготерапевтів та психологів негативно впливає на якість медичних послуг. Причинами цього є міграція медичних кадрів, недостатній рівень оплати праці та професійне вигорання працівників [2].

Важливим напрямом удосконалення публічного управління є цифровізація кадрових процесів у системі охорони здоров'я. Використання електронних реєстрів, інформаційних систем та цифрових платформ дозволяє здійснювати ефективний моніторинг кадрового потенціалу. Це забезпечує можливість оперативного аналізу потреб у спеціалістах та прогнозування кадрової ситуації. Крім того, цифрові технології сприяють оптимізації процесів підвищення кваліфікації медичних працівників. Онлайн-навчання та дистанційні освітні платформи значно розширюють доступ до професійного розвитку. У сучасних умовах цифрова трансформація є важливим інструментом підвищення ефективності управління медичною сферою. Варто вдосконалювати системи освіти та професійної підготовки фахівців реабілітаційного профілю. Необхідно забезпечити відповідність освітніх програм сучасним вимогам ринку праці та

міжнародним стандартам. Практична складова навчання повинна бути максимально наближеною до реальних умов роботи у закладах охорони здоров'я. Особливу увагу слід приділяти міждисциплінарній взаємодії фахівців різних напрямів реабілітації. Важливим є також розвиток партнерства між закладами освіти та медичними установами. Така співпраця сприятиме підготовці висококваліфікованих кадрів для системи охорони здоров'я.

У сучасних умовах значного навантаження на систему охорони здоров'я важливим аспектом є забезпечення належної мотивації медичних працівників. Ефективна кадрова політика повинна включати як матеріальні, так і нематеріальні стимули. До основних мотиваційних чинників належать конкурентна заробітна плата, можливості професійного розвитку та безпечні умови праці. Важливу роль відіграє створення позитивного психологічного клімату в колективах. Особливого значення набуває міжнародне співробітництво у сфері кадрового забезпечення реабілітаційної допомоги. Вивчення досвіду європейських країн дозволяє впроваджувати сучасні моделі управління медичними кадрами. Міжнародні програми стажування та обміну досвідом сприяють професійному розвитку українських спеціалістів. Крім того, співпраця з міжнародними організаціями відкриває можливості для залучення інвестицій у розвиток системи реабілітації. Важливим напрямом є гармонізація національних стандартів із європейськими вимогами [3, с. 6-16].

Отже, ефективне публічне управління кадровим забезпеченням закладів охорони здоров'я, що надають реабілітаційну допомогу, є важливою умовою успішного реформування медичної галузі. Сучасні виклики потребують комплексного підходу до формування та розвитку кадрового потенціалу. Основними напрямками вдосконалення управління є цифровізація, модернізація системи освіти, підвищення мотивації працівників та розвиток міжнародної співпраці. Важливим завданням держави є створення ефективної кадрової політики, орієнтованої на забезпечення якісної та доступної реабілітаційної допомоги.

Список використаних джерел:

1. Сергета І.В., Головчук Ю.О., Назарчук Г.Г., Трет'яков М.С. Державно-приватне партнерство у системі фінансового забезпечення соціальної політики. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 3. С. 45-54. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.3.45>
2. Головчук Ю.О., Поліщук С.С., Ночвіна О.А., Палагнюк Г.О. Кадрове забезпечення публічного управління в системі соціального менеджменту. *Ефективна економіка*. 2026. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.3.17>
3. Pashkovskiy S.M., Holovchuk Y.O., Kalnysh V.V., Shvets A.V., Honcharov O.L., Koval N.V., Saichuk O.V. Occupational burnout and stress among medical staff: empirical analysis and strategies for minimizing their negative impact. *Ukrainian journal of military medicine*. 2026. № 7. pp. 5-18. DOI: [https://doi.org/10.46847/ujmm.2026.1\(7\)-005](https://doi.org/10.46847/ujmm.2026.1(7)-005)

Поркуян М.О.

студентка Одеського національного економічного університету

Керівник: ст.викладач Бондаренко П.В.

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА РИЗИКИ

Публічне управління та адміністрування — це діяльність, яка пов'язана з вирішенням стратегічних завдань державних органів, підприємств, установ, організацій з урахуванням комплексу зовнішніх і внутрішніх факторів впливу і тенденцій розвитку в конкурентному середовищі, а також в певній галузі суспільного виробництва і держави в цілому.

Воно має суспільне призначення — прогнозувати, вирішувати суспільні проблеми (по можливості, запобігати їх виникненню), ефективно служити громадянам, виробляти й реалізувати стратегії суспільного розвитку.

Одна з визначальних ознак публічного управління — системність. Основними компонентами є суб'єкти, об'єкти, цілі, результати, процеси й засоби. Суб'єктами виступають органи публічної влади — державної та місцевого самоврядування. Об'єкти — різноманітні види людської діяльності, що, залежно від масштабу, набувають ознак суспільних процесів та відносин і соціальних ролей.[1] У сучасному світі, де цифрова трансформація стає ключовим фактором розвитку суспільства, публічне управління стикається з викликами, пов'язаними з необхідністю підвищення ефективності, прозорості та інклюзивності державних послуг.

ШІ — це програмний продукт, який отримує певний запит, збирає та обробляє дані, а потім видає готове рішення. Таке рішення часто сприймається, як результат роботи програми, яка демонструє інтелектуальну поведінку та працює подібно до людського мислення. У контексті України, ШІ дедалі активніше інтегрується в сфери державного управління, місцевого самоврядування та національної безпеки.

Запровадження технологій ШІ має вагомe значення для державного сектору з різноманітних причин. Завдяки ШІ може бути реалізована автоматизація адміністративних процесів, обробки даних, аналізу політики й запровадження додатків, що дозволить публічним службовцям підвищити ефективність процесів. Це може бути реалізовано завдяки розробці чат-ботів або віртуальних помічників, які можуть швидко та точно надавати інформацію про послуги, відповідати на запитання й надавати допомогу, і що важливо — ці системи можуть працювати 24/7 і зменшувати навантаження на штат публічних службовців.[2, ст. 309; 3, ст. 339].

Одним із яскравих прикладів є застосунок Дія в Україні, який використовує елементи автоматизації та цифрових технологій для надання державних послуг онлайн. Хоча це не повністю ШІ-система, у ньому впроваджуються інтелектуальні сервіси для обробки запитів громадян і спрощення взаємодії з державою.

Однак, впровадження ШІ пов'язане з ризиками, такими як загрози інформаційній безпеці та потенційне посилення цифрової нерівності. Питання безпеки при обміні даними ставить під сумнів стійкість суверенітету інформаційного простору і загрозу стороннього впливу на дані та розпорядження чутливою інформацією ззовні, тобто підвищені ризики кібершпигунства, дезінформація та посилення засобів інформаційної війни, що особливо небезпечно в умовах воєнного стану в Україні. Штучний інтелект як інструмент поширення дезінформації може зумовити радикальне порушення електоральних процесів, а також викликати кризу довіри до державних інституцій та офіційних медіа. ШІ може використовуватися для збільшення обсягів, підвищення якості та персоналізування дезінформації за допомогою генерування правдоподібних фото/відео (діпфейки), голосу та чат-ботів.[3, ст. 340; 4, ст. 129]

Ризик посилення цифрової нерівності. Доступ до цифрових технологій і ШІ є нерівномірним як між країнами, так і всередині суспільства. В Україні ця проблема також актуальна: частина населення (особливо люди похилого віку або мешканці віддалених територій) має обмежений доступ до цифрових сервісів, таких як Дія, що створює ризик їхнього виключення з повноцінної взаємодії з державою.[5, ст. 20]

Отже, штучний інтелект у публічному управлінні є потужним інструментом трансформації державного сектору, що відкриває значні можливості для підвищення ефективності, швидкості та якості надання державних послуг.

Список використаних джерел:

1. Публічне управління. Енциклопедія сучасної України. URL: <https://share.google/KtI49AXqYWTCd7z0C> (дата звернення 05.05.2026).
2. Холод М., Костенюк Н., Воронов О. Перспективи використання штучного інтелекту в публічному управлінні: вплив на ефективність надання адміністративних послуг, процес ухвалення управлінських рішень та цифрову трансформацію. Ст. 309-310. (дата звернення 05.05.2026).
3. Бацман Ю.В., Толкуща К.Р. Використання штучного інтелекту в публічному адмініструванні. Ст. 339-340. (дата звернення 05.05.2026).
4. Оболенський О., Косицька В., Рвач А. Штучний інтелект у публічному адмініструванні: вимоги, проблеми та ризики. Ст. 126, 129. (дата звернення 05.05.2026).
5. Медведенко Т.М. Використання штучного інтелекту в публічному управлінні: міжнародний та вітчизняний досвід: кваліфікаційна робота. Ст. 19-20. Ст. 49. (дата звернення 05.05.2026).

Пренко Ю.О.

студент Миколаївського національного аграрного університету

Керівник: доцент Сухорукова А.Л.

ІННОВАЦІЙНІ PR-ТЕХНОЛОГІЇ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ

В умовах глобалізації та стрімкого розвитку цифрових технологій особливого значення набуває ефективність системи публічного управління у сфері формування сприятливого інвестиційного середовища. Сучасна міжнародна конкуренція за інвестиційні ресурси вимагає від державних інституцій не лише впровадження економічних реформ, а й використання інноваційних комунікаційних механізмів для формування позитивного іміджу держави та підвищення рівня довіри з боку потенційних інвесторів.

У сучасних умовах PR-технології стають важливим інструментом публічного управління, оскільки забезпечують ефективну взаємодію між органами влади, бізнесом та суспільством. Використання цифрових платформ, соціальних мереж, технологій Big Data та штучного інтелекту дозволяє підвищити прозорість управлінських процесів, оперативність комунікації та рівень інвестиційної привабливості країни чи регіону. Важливу роль у формуванні інвестиційної довіри також відіграють цифрові PR-інструменти, зокрема соціальні мережі, онлайн-платформи та механізми електронної комунікації органів влади.

Важливим елементом модернізації системи публічного управління є впровадження сучасних інформаційно-аналітичних технологій, які сприяють підвищенню ефективності управлінських рішень та розвитку інвестиційного середовища. Зокрема, використання технологій Big Data та інструментів аналітики публічної політики дозволяє здійснювати комплексний аналіз соціально-економічних процесів, виявляти ключові тенденції розвитку та прогнозувати можливі наслідки прийняття управлінських рішень [2, с. 1270].

Не менш важливу роль у системі публічного управління відіграють геоінформаційні системи, які забезпечують просторовий аналіз та моніторинг територій. Їх застосування сприяє вдосконаленню управління інфраструктурними проєктами та підвищенню якості моніторингу територій [1, с. 120]. Використання таких цифрових інструментів підвищує рівень прозорості управлінських процесів та сприяє зміцненню довіри з боку інвесторів і суспільства.

Крім того, стрімкий розвиток технологій штучного інтелекту формує нові підходи до організації публічного управління та комунікаційної діяльності. Автоматизація адміністративних процедур, удосконалення державних сервісів, виявлення потенційних ризиків і запобігання фінансовим порушенням дозволяють підвищити ефективність функціонування державних інституцій [3, с. 17]. Зокрема, цифрові сервіси та офіційні комунікаційні платформи сприяють формуванню відкритого інформаційного середовища для потенційних інвесторів. Активне впровадження штучного інтелекту актуалізує питання

інформаційної безпеки, етичного використання даних та необхідності належного нормативно-правового регулювання цифрових технологій у сфері публічного управління.

Проте, варто зазначити, що процес впровадження інноваційних технологій у систему публічного управління супроводжується низкою суттєвих викликів, особливо в нинішніх умовах. Основними чинниками, що стримують розвиток інновацій у даній сфері, залишаються організаційні та культурні бар'єри, недостатній рівень цифрової обізнаності населення, а також обмежений рівень професійних компетентностей державних службовців у сфері сучасних цифрових технологій. Додатковою проблемою виступає нестача фінансових та технічних ресурсів, необхідних для ефективного впровадження новітніх інструментів і технологічних рішень у систему публічного управління [3].

Отже, інноваційні PR-технології відіграють важливу роль у модернізації системи публічного управління та формуванні сприятливого інвестиційного середовища в умовах глобалізаційних викликів. Використання цифрових комунікацій, Big Data, геоінформаційних систем і технологій штучного інтелекту сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, ефективності державних сервісів та рівня довіри з боку інвесторів і суспільства. Водночас ефективність впровадження таких технологій значною мірою залежить від рівня цифрової компетентності державних службовців, наявності ресурсного забезпечення та готовності державних інституцій до інноваційних змін.

Список використаних джерел:

1. Стороженко Л., Блінда А., Цифрова трансформація як інструмент модернізації державного сектору. Наукові записки Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій. Серія "Публічно-управлінські та цифрові практики". 2025. Випуск 2(5). С. 117-125.

2. Сухорукова А., Ємець А., Матющенко О., Вакараш О., Козлова К. Інтеграція цифрових PR-технологій у стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств готельно-ресторанної сфери на засадах клієнтоорієнтованого менеджменту. Успіхи і досягнення у науці. 2026. № 3(25). С. 1267-1279. DOI:[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-3\(25\)-1266-1278](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-3(25)-1266-1278).

3. Бабічев А., Котковський А., Чередниченко Т., Технології та інновації у публічному управлінні: сучасні тренди, вплив на якість державних послуг. Наукова стаття. Збірник економіка та суспільство. Випуск № 65 / 2024. С. 11-19.

Радіонов В.С.

аспірант кафедри менеджменту і публічного адміністрування Харківського національного університету міського господарства ім. О. М. Бекетова

ВІДХОДИ ВИРОБНИЦТВА ТА СПОЖИВАННЯ: УПРАВЛІННЯ НА РІВНІ СУБ'ЄКТУ

Управління відходами в Україні становить основу організаційно-правового механізму діяльності щодо поводження з відходами. Однак залежно від рівня управлінської ієрархії цей механізм набуває своїх особливостей. Відповідно до Закону «Про управління відходами» № 2320-IX [1], до суб'єктів у сфері управління відходами належать: фізичні особи це громадяни України, іноземці та особи без громадянства; утворювачі відходів – будь-які фізичні або юридичні особи, внаслідок діяльності яких утворюються відходи; суб'єкти господарювання це юридичні особи та ФОП, які безпосередньо здійснюють операції з відходами (збирання, перевезення, відновлення та видалення); також суб'єкти права власності, окрім вищезгаданих осіб, власниками можуть бути територіальні громади та держава. Модернізуються їхні ключові ролі, а саме – утворювачі відходів (крім домогосподарств) зобов'язані або обробляти відходи самостійно (за наявності дозволу), або передавати їх спеціалізованим суб'єктам. Суб'єкти господарювання у цій сфері мають право зберігати відходи на об'єктах оброблення до одного року та зобов'язані вести суворий облік. Організації розширеної відповідальності виробника це новий тип суб'єктів, відповідальних за збирання та утилізацію специфічних видів продукції після використання.

Таким чином, у кожному суб'єкті розробляються, приймаються та реалізуються програми з управління відходами на території даного суб'єкта України (табл 1). Відповідно до реформи, програми (плани) управління відходами розробляються на трьох рівнях: національному, регіональному та місцевому. Нині в Україні існують два основні шляхи вирішення проблеми знешкодження відходів на державному рівні: переробка на сміттєспалювальних та сміттєпереробних заводах та поховання на обладнаних полігонах з подальшою рекультивацією їх територій. Типові заходи в цих програмах це роздільне збирання: встановлення контейнерів для пластику, скла та паперу, будівництво сортувальних ліній: як стаціонарних (Київ, Дніпро) [2], так і мобільних (Львівська область) та компостування через створення центрів для переробки органічних відходів, які складають до 75% вмісту смітників у деяких громадах [3]. Нове законодавство України впроваджує ширший перелік механізмів, заснованих на європейській ієрархії управління відходами. Це розширена відповідальність виробника, компостування та біологічне оброблення, енергетичне відновлення, рециклінг також спеціальні системи для «відходів руйнації», тому що через війну в Україні з'явився новий специфічний механізм управління відходами руйнувань (бетон, цегла, арматура), їх переробляють безпосередньо на місцях за допомогою мобільних дробарок . для повторного використання в дорожньому будівництві чи виробництві будматеріалів.

Таблиця 1. – Програми управління відходами

	Програма (план)	Зміст	
1	Національний план управління відходами до 2033 р.	стратегічний документ, затверджений урядом у січні 2025 року, що визначає цілі для всієї країни, зокрема охоплення послугами збору відходів не менше 85% населення.	
2	Регіональні плани управління відходами (РПУВ)	Полтавська область	реалізує план, що включає створення першого в Україні міжмуніципального підприємства «Екосервіс-2022» для спільного управління відходами кількох громад.
		Київ:	має актуальний Регіональний план до 2025 року, який окреслює розвиток інфраструктури сортування та переробки в столичному регіоні.
		Житомирська та Тернопільська обл.	розробили плани, засновані на кластерному підході (поділ області на зони обслуговування навколо великих центрів переробки).
3	Місцеві плани територіальних громад	Львів	впроваджує нову систему через ЛКП «Адміністратор послуги з управління побутовими відходами», включаючи окремі рахунки за вивезення сміття та стимулювання сортування.
		Громада Фастова	за підтримки міжнародних фондів реалізувала проект оновлення техніки (4 смітєвози) та встановлення 600 нових контейнерів
		Боратинська сільська рада	прийняла програму на 2024–2026 роки, що передбачає встановлення сміттесортувальної лінії на полігоні
		Дніпро	реалізує план, зосереджений на рекультивації полігону «Правобережний» та оновленні автопарку спецтранспорту.

Складено автором на основі відкритих джерел

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про управління відходами». Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#Text>
2. Станція сортування у Дніпрі “UNDEGROUND ДНІПРО” екохаб та майстерні з переробки. Режим доступу: <https://welfare.green/initiative/stanciya-sortuvannya-u-dnipri-undeground-dnipro-ekokhab-ta-majjsterni-z-pererobki/>
3. Львівська міська рада. Режим доступу: <https://city-adm.lviv.ua/news/city/housing-and-utilities/miska-kompostuvalna-stantsiia-za-5-rokiv-peretvoryla-37-tysiach-tonn-orhaniky-v-orhanichnu-pidzhvyku/>

Романишин Ю.Р.

студент Львівського Національного університету ім. Івана Франка

Керівник: д.е.н., професор Карпінський Б.А.

КРИЗОВЕ ЛІДЕРСТВО В ДЕРЖАВНОМУ ТА БІЗНЕС-УПРАВЛІННІ: УРОКИ ДЛЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У сучасних умовах кризове управління стає одним із ключових вимірів ефективності лідерства. Пандемії, природні катастрофи, кібератаки, техногенні аварії та масштабні організаційні збої демонструють, що формальна наявність стратегій і протоколів не гарантує результативного реагування. У кризовій ситуації вирішальним стає не лише те, які ресурси має організація чи держава, а й те, наскільки швидко лідери здатні інтерпретувати ситуацію, приймати рішення в умовах невизначеності, координувати дії різних суб'єктів і підтримувати довіру громадян, клієнтів або працівників [1].

Метою дослідження є аналіз ролі лідерства в кризовому управлінні на прикладі двох показових кейсів: реагування органів влади США на ураган Катріна у 2005 році та операційної кризи Southwest Airlines у 2022 році. Перший кейс репрезентує сферу державного та місцевого управління, другий — корпоративне управління, однак обидва демонструють спільну проблему: криза поглиблюється тоді, коли управлінська система втрачає здатність швидко обробляти інформацію, делегувати повноваження та комунікувати з тими, хто найбільше залежить від її рішень.

Методологічно дослідження спирається на порівняльний аналіз кейсів, елементи контент-аналізу офіційних звітів і підхід адаптивного лідерства. Особливу увагу приділено таким критеріям, як швидкість реагування, якість комунікації, ступінь централізації управління, координація між рівнями відповідальності, здатність до навчання та подолання когнітивних упереджень. Кейс урагану Катріна [2] є одним із найбільш показових прикладів провалу кризового управління в публічному секторі. У 2005 році катастрофа в Новому Орлеані виявила не лише масштабну природну загрозу, а й системні слабкості державного реагування. У кризах такого масштабу місцеві органи влади часто самі стають частиною проблеми, оскільки втрачають зв'язок, ресурси й організаційну спроможність.

Другим прикладом є криза Southwest Airlines у грудні 2022 року [4]. Формальним тригером стала складна зимова погода, однак масштаб проблеми був зумовлений не лише зовнішніми обставинами. Проблемою стала надмірна залежність від централізованих процедур, недостатня модернізація внутрішніх систем планування та слабка здатність швидко перерозподіляти ресурси. Компанія мала сильний бренд і тривалу репутацію клієнтоорієнтованості, однак у момент кризи саме операційна негнучкість перетворила погодні проблеми на масштабний управлінський провал.

Для формування позитивної моделі антикризового управління доцільно також звернутися до класичного кейсу Johnson & Johnson під час кризи Tylenol

1982 року [5]. Після смертей, пов'язаних із отруєними капсулами Tylenol, компанія обрала стратегію пріоритету безпеки споживачів, відкликання продукції та відкритої комунікації. Harvard Business School розглядає цей кейс як один із найвідоміших прикладів корпоративного реагування на кризу.

На основі аналізу цих кейсів можна сформувати узагальнену модель ефективного кризового лідерства. Ефективна модель кризового лідерства передбачає децентралізацію оперативних рішень, проактивне управління ресурсами та своєчасне надання допомоги, інформації чи компенсацій ще до загострення кризи. Її основою також є прозора регулярна комунікація й здатність лідерів критично перевіряти власні припущення, долати когнітивні упередження та враховувати альтернативні сценарії розвитку подій.

Отже, кризове лідерство в державному та корпоративному управлінні полягає у здатності системи навчатися, адаптуватися, визнавати помилки й діяти на основі довіри. Практичне значення цих висновків для публічного управління полягає в тому, що органи влади мають готуватися до криз не лише через формальні плани, а й через розвиток адаптивної управлінської культури. Така культура передбачає сильні інституційні центри, чіткий розподіл відповідальності, цифрову доступність даних, регулярні симуляції кризових сценаріїв і готовність лідерів брати відповідальність у перші години невизначеності. Саме ці чинники визначають, чи стане криза моментом управлінського колапсу, чи можливістю для зміцнення стійкості системи.

Список використаних джерел:

1. Boin A., Kuipers S., Overdijk W. Leadership in Times of Crisis: A Framework for Assessment. *International Review of Public Administration*. 2013. Vol. 18, № 1. P. 79–91. DOI: 10.1080/12294659.2013.10805241.
2. Boin A., 't Hart P., McConnell A., Preston T. Leadership Style, Crisis Response and Blame Management: The Case of Hurricane Katrina. *Public Administration*. 2010. Vol. 88, № 3. P. 706–723. DOI: 10.1111/j.1467-9299.2010.01836.x.
3. Helmrich A., Chester M., Ryerson M. Complexity of Increasing Knowledge Flows: The 2022 Southwest Airlines Scheduling Crisis. *Environmental Research: Infrastructure and Sustainability*. 2023. Vol. 3, № 3. Article 033001. DOI: 10.1088/2634-4505/ace5ce.
4. Olaniran B. A., Scholl J. C., Williams D. E., Boyer L. Johnson and Johnson Phantom Recall: A Fall from Grace or a Re-visit of the Ghost of the Past. *Public Relations Review*. 2012. Vol. 38, № 1. P. 153–155. DOI: 10.1016/j.pubrev.2011.0

Руденко А.О.

студентка Львівського національного університету ім. Івана Франка

Керівник: д.е.н., проф. Карпінський Б.А.

СТРАТЕГІОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ДІЛОВОМУ АДМІНІСТРУВАННІ: МИРНИЙ ТА ВОЄННИЙ ПЕРІОДИ

Стратегіологія управління проєктами – це система стратегічних принципів, методів і підходів, що визначають, як проєктна діяльність інтегрується в загальну стратегію бізнесу для досягнення довгострокових цілей. Означена система кардинально змінюється залежно від досліджуваного контексту: стабільного «мирного» розвитку чи кризового «воєнного» часу [1–3].

• «Мирний період»: стабільне, передбачуване середовище. Основний акцент – на стратегічному розвитку, оптимізації, інноваціях та зростанні. Мета – «перемогти на ринку» через перевагу.

• «Воєнний період»: кризове, нестабільне, високоризикове середовище (економічна криза, війна, різкі зміни ринку). Основний акцент – на виживанні, безпеці, стабільності та швидкому адаптуванні. Мета – «вижити та зберегти базові активи» (табл. 1).

Таблиця 1 – Стратегіологія управління проєктами в мирний та воєнний періоди

Критерій	«Мирний період» (Стратегія розвитку)	«Воєнний період» (Стратегія виживання)
Мета	Зростання та оптимізація.	Виживання та стабільність
Бюджетування та ресурси	Оптимізація витрат, інвестиції. Детальне бюджетне планування. Резерви на непередбачені витрати. Інвестиції в довгострокові проєкти.	Максимальна економія, збереження ресурсів. Жорстке скорочення всіх непотрібних витрат. Бюджетування за принципом «від нуля». Базові ресурси (гроші, люди) зберігаються для критичних потреб.
Комунікації	Структуровані та регулярні. Чіткі звіти, плановані зустрічі, формалізовані канали зв'язку.	Швидкі, прямі, без посередників. Ієрархія спрощується. Рішення приймаються оперативно.
Лідерство та команда	Трансформаційне лідерство. Мотивація через видіння, розвиток команди, делегування.	Директивне/позиційне лідерство. Чіткі команди, централізація прийняття рішень. Акцент на виконанні, дисципліні та довірі.
Успішність	Традиційна «залізна тріада»: у бюджет, в час, згідно з вимогами, а також досягнення бізнес-цілей (ROI, задоволеність споживачів).	Виживання та безпека: Збереження життя та здоров'я персоналу. Збереження бізнесу як цілого. Виконання базових функцій в умовах кризи. Швидкість адаптації.

Джерело: власна розробка.

Окрім того, зазначимо, що управління проєктами в контексті сучасного ділового адміністрування набуває стратегіологічного характеру та стає інструментом реалізації бізнес-цілей компанії. Властиво, це вже не просто окрема дисципліна, а інтегрована система, яка тісно переплетена з усіма

функціональними областями бізнесу. Її головна мета – забезпечити, щоб проєкти не лише завершувалися вчасно, у бюджеті та згідно з вимогами, але й доставляли реальну бізнес-цінність, підвищували конкурентоспроможність та відповідали довгостроковій стратегії організації. Зокрема, базові особливості, що характеризують означений підхід: стратегічна орієнтація та інтеграція з бізнес-цілями, акцент на бізнес-аналітиці та вимогах, високий рівень формалізації та стандартизації, ефективне управління ресурсами в умовах обмеженості, комплексне управління ризиками та якістю, високі вимоги до комунікації та роботи зі стейкхолдерами, фінансовий контроль та управління вартістю, гнучкість та адаптивність [3].

Загалом, управління проєктами в системі ділового адміністрування – це стратегічно орієнтована, інтегрована, формалізована та бізнес-обґрунтована діяльність. Успішний керівник проєкту в такому середовищі – це не просто технічний фахівець, а бізнес-партнер, який розуміє фінанси, маркетинг, стратегію та операційну діяльність компанії і здатний говорити з керівництвом однією мовою – мовою бізнес-результатів.

Для «мирного часу»: Стратегія: інвестуйте в довгострокові проєкти, будьте проактивними. Дія: створюйте структури управління проєктами, впроваджуйте стандарти, розвивайте кадровий потенціал та відповідно таланти, диверсифікуйте портфель.

Для «воєнного часу»: Стратегія: Дійте швидко, зосереджено, приймайте ризики. Дія: проведіть миттєвий аудит портфеля тобто зупиніть або відкиньте все, що не є життєво необхідним; централізуйте управління – створіть кризовий штаб для швидкого прийняття рішень; оптимізуйте процеси – скасуйте зайву бюрократію; забезпечте безпеку та зв'язок; комунікуйте часто, оскільки у кризі найгірше – це інформаційний вакуум.

Стратегіологія управління проєктами – це не жорсткий набір правил, а мистецтво адаптації. Бізнес-адміністратор повинен вміти розпізнати контекст і миттєво перемкнутися з «мирної» на «воєнну» парадигму.

Список використаних джерел:

1. Карпінський Б. А., Думич І.-Р. І. Стратегіологія розвитку й підвищення ефективності атестації персоналу системи публічного управління та адміністрування. *Молодий вчений*. 2019. №11. С. 507–511. – Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/11/109.pdf>
2. Карпінський Б. А. Державотворчий патріотизм нації: податкова домінанта. Монографія. Львів : Колір ПРО, 2016. 534 с. (Серія «Держава і стратегіологія»).
3. Карпінський Б. А., Гасюк Р. В., Карпінська О. Б. Ділове адміністрування : навчальний посібник / За ред. проф. Б. А. Карпінського. 2-ге вид. Львів : ГАЛИЧ-ПРЕС, 2021. 412 с. (Серія «Держава і управління»).

Руденко А.О.

студентка Львівського національного університету ім. Івана Франка

Керівник: к.наук з держ. упр., доц. Дзяна Г.О.

РОЛЬ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У ФОРМУВАННІ САМОСТІЙНОСТІ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ

У контексті державотворчих процесів і суспільних перетворень в Україні особливої ваги набуває питання виховання самостійності населення як ключової ознаки зрілого громадянського суспільства. Самостійність громадян виявляється через їхню здатність самостійно ухвалювати рішення, нести відповідальність за власний добробут, активно долучатися до суспільно-політичного життя країни, реалізовувати економічні ініціативи та здійснювати контроль за роботою органів державної влади. У цьому плані державна політика виступає фундаментальним інструментом, що створює необхідні соціально-економічні, правові та організаційні передумови для формування самостійної особистості та відповідального громадянина [1].

Процес становлення самостійності населення є комплексним і багатовимірним, він залежить від ступеня демократизації суспільства, ефективності державних інститутів, рівня економічної стабільності та стану системи освіти. Державна політика, спрямована на посилення самостійності громадян, включає сукупність заходів, що забезпечують доступ до якісної освіти, розвиток підприємницької діяльності, створення умов для професійної самореалізації, підтримку локальних ініціатив та стимулювання громадянської активності.

Одним із ключових аспектів державної політики щодо формування самостійності громадян є освітня стратегія. Саме навчальна система закладає базові передумови розвитку критичного мислення, ініціативності, відповідальності та здатності приймати автономні рішення. Запровадження сучасних освітніх стандартів, спрямованих на компетентнісний підхід, сприяє набуттю громадянами необхідних знань і вмінь для ефективної адаптації до мінливих соціально-економічних умов. Не менш важливим є розвиток неформальної освіти, а також програм професійного навчання та перекваліфікації, що підвищують конкурентоспроможність населення на ринку праці[2, с. 340].

Важливу роль у формуванні самостійності населення відіграє й економічна політика держави. Підтримка малого й середнього бізнесу, стимулювання інноваційного підприємництва, створення сприятливого інвестиційного середовища та гарантування економічної свободи громадян сприяють вихованню економічно незалежної особистості. Самостійність у фінансовій сфері веде до зростання рівня добробуту населення, зниження соціальної залежності від державної допомоги та формування відповідального ставлення до власного економічного розвитку [3, с. 78].

Державна соціальна політика також відіграє важливу роль у формуванні самостійності громадян. Заходи соціального захисту повинні бути спрямовані не

лише на надання матеріальної допомоги вразливим верствам населення, але й на створення можливостей для їхньої активної інтеграції в суспільне життя через працевлаштування, професійну підготовку, розвиток соціального підприємництва та підтримку ініціатив громад. Така стратегія допомагає запобігти залежній установці та стимулює формування активної життєвої позиції громадян [4].

Потребує особливої уваги державна політика щодо розвитку місцевого самоврядування та процесів децентралізації. Передача значної частини управлінських повноважень на місцевий рівень створює передумови для посилення участі громадян у розв'язанні місцевих проблем. Залучення населення до прийняття рішень, реалізації соціальних проєктів та контролю за використанням бюджетних коштів підвищує громадянську відповідальність і сприяє формуванню навичок самостійного управління суспільними процесами [5].

Особливого значення роль державної політики у становленні самостійності громадян набуває в умовах воєнного стану та під час післявоєнного відновлення України. Виклики, спричинені військовою агресією, наголосили на необхідності мобілізації внутрішніх ресурсів суспільства, розвитку волонтерського руху, громадської взаємодопомоги та місцевих ініціатив. Активна підтримка державою таких ініціатив сприяє утвердженню високого рівня соціальної відповідальності, самоорганізації та громадянської зрілості населення [6, с. 320].

Отже, державна політика визначає процес формування самостійності населення України. Її результативність залежить від уміння держави створювати умови для всебічного розвитку особистості, гарантування економічної свободи, забезпечення доступу до якісної освіти, реалізації громадянських прав та стимулювання соціальної активності. Подальше вдосконалення відповідних політик сприятиме укріпленню демократичних засад суспільства, зростанню рівня громадянської відповідальності та сталому розвитку країни.

Список використаних джерел:

1. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 року №254к/96-ВР.
2. Нижник Н. Р. Державне управління в умовах суспільних трансформацій. Київ : Кондор, 2022. 340 с.
3. Пірен М. І. Громадянське суспільство та державне управління в Україні. Київ : Ліра-К, 2020. 278 с.
4. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 року №280/97-ВР.
5. Про освіту : Закон України від 05 вересня 2017 року №2145-VIII.
6. Ребкало В. А. Державна політика: теорія та практика реалізації. Київ : НАДУ, 2021. 320 с.

Рябенюка Л.Д.

студентка Харківського національного економічного університету

ім. Семепа Кузнеця

Керівник: зав.каф, проф. Ястремська О.М.

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА У ВОЄННИЙ ПЕРІОД

Воєнний стан в Україні, запроваджений з лютого 2022 р., став потужним каталізатором трансформацій у діяльності вітчизняного бізнесу та відкрив нові можливості для його адаптації й розвитку. В цих умовах особливої актуальності набуває ефективне управління персоналом, яке, попри підвищений рівень невизначеності та стресу, демонструє здатність до гнучкої перебудови та інноваційного оновлення.

Метою дослідження є удосконалення управління розвитком персоналу підприємства у воєнний період, дослідження сутності та ролі управління персоналом та обґрунтування практичних рекомендацій, та формування пропозицій для забезпечення дієвості системи управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні, а також у післявоєнний період.

Звертають на себе увагу напрацювання авторів, які присвячені удосконаленню моделей, методів та інструментів управління персоналом в умовах воєнного стану. Серед таких вітчизняних науковців: М. Деркач [1]; О. Пшик-Ковальська, О. Ковальський [2]; О. Череп, Ю. Калюжна та Л. Михайліченко [3]; З. Шацька [6].

Персонал повинен розглядатися не як ресурс, а як ключовий актив (людський капітал). Його ефективність залежить від кількох факторів: інвестиції у розвиток, мотивація та залученість, ефективна комунікація. Відкритий обмін ідеями між працівниками та керівництвом сприяє формуванню довіри та співпраці [7].

Дослідження показують, що компанії, які активно розвивають людський капітал, досягають вищих фінансових результатів і швидше адаптуються до змін. Психологія управління виступає важливою складовою сучасної системи управління персоналом, яка спрямована на оптимізацію діяльності працівників через розуміння їхніх психологічних потреб, мотивації, емоційного стану та міжособистісних взаємодій. Зростання продуктивності праці безпосередньо залежить від того, наскільки ефективно керівництво підприємства використовує психологічні інструменти для стимулювання персоналу, створення комфортного робочого середовища та гармонізації взаємовідносин у колективі. Однією з ключових ролей психології управління є мотивація працівників. Поряд із матеріальними стимулами зростає значення нематеріальних факторів, таких як підтримка, стабільність, довіра до керівництва та корпоративна солідарність.

Сучасні умови господарювання, зокрема воєнний стан, створюють принципово нові виклики для функціонування підприємств та обумовлюють необхідність трансформації підходів до управління персоналом. Одним з заходів збереження персоналу підприємств від вимушеного звільнення в умовах

військового стану є простій. За законодавством України простій це – «призупинення роботи, викликане відсутністю організаційних або технічних умов, необхідних для виконання роботи, невідвратною силою або іншими обставинами». [6]

Основною метою процесу формування кадрів стає підготовка фахівців різних ланок, саме адаптованих до змін системи менеджменту організацій в цілому та управління персоналом. Формуються нові економічні і правові регулятори, що змінюють відносини між керівниками організацій, керівниками і підлеглими, працівниками між собою. Ефективне антикризове управління персоналом базується на принципах гнучкості, цифровізації та людино орієнтованості. Пріоритетним напрямом стало забезпечення безпеки працівників, що включає організацію релокації персоналу, створення резервних робочих місць та впровадження заходів захисту життя і здоров'я працівників. Одним із ключових напрямів є впровадження гнучких форм зайнятості, зокрема дистанційної та гібридної роботи, що дозволяє забезпечити безперервність бізнес-процесів навіть за умов кризових явищ. Такий підхід сприяє підвищенню мобільності працівників і зниженню операційних ризиків.

Світовий досвід також підтверджує зростання значення безперервного навчання персоналу (lifelong learning), що включає процеси перекваліфікації (reskilling) та підвищення кваліфікації (upskilling). Особливу увагу міжнародні компанії приділяють забезпеченню психологічної стійкості працівників через впровадження програм підтримки ментального здоров'я, розвитку корпоративної культури та внутрішніх комунікацій. Поєднання світових і вітчизняних підходів створює передумови для формування сучасної системи управління персоналом. На сучасний момент відбувається зміщення уваги в управлінні персоналом у бік цінності людських ресурсів. Об'єктом уваги стає внутрішня інфраструктура організацій, яку менеджери можуть контролювати, та якою вони можуть безпосередньо управляти. Це, перш за все, робоча сила та якість реалізації стратегії.

Список використаних джерел:

1. Деркач М. С. Актуальні питання управління персоналом підприємства в умовах війни // Українське сьогодні – 2022: реалії війни та перспективи відновлення країни : матеріали Всеукраїнської наукової конференції. Луцьк : Донецький національний технічний університет, 2022. С. 209–211.
2. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. № 2 (8). С. 88–93.
3. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні // Економіка та суспільство. 2023. № 48.
4. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану // Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 10 (257). С. 100–104.

Рябець К.А.

Д.н.держ.упр., доцент, завідувач кафедри управління

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА МІНІМІЗАЦІЇ КОРУПЦІЙНИХ РИЗИКІВ ПІД ЧАС ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ВЛАДИ

Індекс сприйняття корупції (Corruption Perceptions Index – CPI) за 2025 рік свідчить, що Україна отримала 36 балів зі 100 можливих. При цьому вона посіла 104 місце з-поміж 182 країн [1]. Викладені оціночні показники України в Індексі сприйняття корупції (CPI) свідчать про стабілізацію та часткове відновлення її міжнародних позицій, що відбувається на фоні уповільнення системних структурних реформ. Вказаний результат вважається наслідком активної діяльності інститутів громадянського суспільства та ефективної роботи органів антикорупційної системи, зокрема НАБУ, САП та ВАКС. Водночас поточний рівень протидії корупції в країні все ще демонструє відставання від середніх показників держав-кандидатів на вступ до Європейського Союзу, що обґрунтовує потребу в активізації подальших євроінтеграційних перетворень.

Відзначимо, що антикорупційна політика держави повинна не лише карати за вчинені злочини, а й діяти на випередження, усуваючи можливості для здійснення корупційних дій. Для цього потрібно створити такі умови та правила, за яких чиновники не зможуть приймати рішення у своїх інтересах та одноосібно розподіляти ресурси.

Сьогодні безпека країни полягає в захисті від економічних злочинів чи управлінських помилок, а також у забезпеченні суспільних цінностей та культури. Єдність суспільства і спільні переконання створюють основу для подолання корупції на рівні свідомості. Тому ефективна протидія корупції в Україні можлива лише за умов паралельного розвитку правових норм та етичної культури суспільства [2, с. 90].

Захист суспільних цінностей є ключовим елементом безпеки держави. Збереження культурної та книжкової спадщини виконує роль стратегічного ресурсу, формуючи громадянську відповідальність і історичну пам'ять. В умовах війни підриив національної свідомості створює загрозу національним інтересам України, послаблюючи її інформаційну та культурну безпеку [3, с. 241]. Висока стійкість громадян формує внутрішній імунітет до корупції, де збереження книжкової спадщини стає критично важливим для захисту національних цінностей. Ефективна протидія корупції можлива лише за умови системного поєднання інституційних реформ з трансформацією ціннісних установок як публічних службовців, так і громадян [4, с. 15].

У контексті мінімізації корупційних ризиків під час прийняття управлінських рішень цей процес набуває суто практичного виміру. Кожен крок посадовця має базуватися не на суб'єктивному розсуді, а на чітких процедурних стандартах, де висока правова свідомість слугує надійним внутрішнім бар'єром проти зловживань. Коли національні цінності інтегровані в управлінську культуру, ризик ухвалення рішень в умовах конфлікту інтересів зводиться до мінімуму, адже прозорість стає природною нормою поведінки.

Для досягнення цієї мети державна політика вимагає системного обмеження суб'єктивних повноважень чиновників через максимальну стандартизацію та цифровізацію процесів. Переведення послуг та механізмів розподілу ресурсів в автоматизовані системи дозволяє повністю виключити людський фактор і ліквідувати кулуарні домовленості. Чималий внесок у боротьбу із корупцією зробили «електронні бюджети», що стали у світовій практиці невід'ємною структурною складовою частиною і продовженням е-урядування [5, с. 154]. Цей інструмент забезпечує наскрізну прозорість фінансових потоків, що мінімізує людський чинник у прийнятті рішень, коли одноосібний вибір замінюється колегіальною оцінкою або незалежним зовнішнім моніторингом. При цьому жорсткий контроль з боку антикорупційних органів та громадськості має поєднуватися з вихованням нульової толерантності до хабарництва серед самих управлінців.

Впровадження таких інструментів перетворює захист національних інтересів із суто теоретичної площини на дієвий механізм державного управління. Лише через повне очищення процедури ухвалення рішень від корупційних чинників держава здатна забезпечити реальну національну безпеку, захистити свій гуманітарний простір і гарантувати раціональне використання стратегічних ресурсів країни.

Підсумовуючи дослідження, відзначимо, що протидія корупції – це не лише необхідна умова забезпечення національної безпеки, але й важливий фактор економічного й соціального розвитку країни [6].

Список використаних джерел:

1. Transparency International: офіційний сайт. URL: <https://cpi.ti-ukraine.org/>
2. Панасюк О. П. Протидія корупції в Україні: концептуальні підходи та стратегічні пріоритети. Центральнотраїнський вісник права та публічного управління. 2025. № 3. С. 90–99. DOI: <https://doi.org/10.32782/cuj-2025-3-10>
3. Рябець К. А. Збереження та популяризація книжкової спадщини України як засади забезпечення державної політики у сфері національної безпеки / К. А. Рябець, Д. В. Устиновський. Рукописна та книжкова спадщина України. 2025. № 3. С. 236-252. DOI: <https://doi.org/10.15407/rks u.38.236>
4. Євтушенко А. С. Механізми запобігання та протидії корупції в органах публічної влади: дис. ... доктора філософії: 281 Публічне управління та адміністрування. Харків, 2025. 244 с.
5. Вербановський В. В. Протидія корупційним ризикам в системі публічної служби: дис. ... доктора філософії: 281 Публічне управління та адміністрування. Одеса, 2023. 243 с.
6. Бондаренко О. С., Миргород В. В. Корупція та національна безпека: виклики та шляхи реформ. Академічні візії. 2024. Вип. 28. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10648730>

Синиця С.В.

студентка Сумського фахового коледжу будівництва та архітектури

Керівник: спеціаліст, викладач циклової комісії землевпорядно-економічних дисциплін Орел Д.В.

ПРОЗОРІСТЬ РИНКУ НЕРУХОМОСТІ ЯК УМОВА ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЕКОНОМІЧНОГО ПРОСТОРУ

Інтеграція України до європейського економічного простору (ЄЕП) є стратегічним пріоритетом, закріпленим Угодою про асоціацію [1]. Однією з фундаментальних, але часто недооцінюваних передумов цієї інтеграції є забезпечення належної прозорості ринку нерухомості. Ринок нерухомості відіграє системну роль у будь-якій розвиненій економіці: він акумулює значні обсяги капіталу, слугує заставою для кредитування та є індикатором інвестиційного клімату [1]. Європейський Союз розглядає прозорість ринків нерухомості як невід'ємну складову стабільності фінансової системи та запобігання легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом. Для України досягнення рівня прозорості, сумісного з європейськими стандартами, є не просто технічним завданням, а фундаментальною умовою довіри з боку міжнародних інвесторів та інституцій ЄС.

У європейському економічному просторі прозорість ринку нерухомості розуміється як багатовимірне поняття, що включає прозорість прав власності, угод, бенефіціарної структури та оціночної діяльності. Ключовим регуляторним актом у цій сфері є П'ята Директива ЄС з протидії відмиванню коштів (AMLD5) [2], яка зобов'язує держави-члени забезпечити доступ до інформації про реальних бенефіціарів юридичних осіб, що володіють нерухомістю. Крім того, професійні посередники (ріелтори, юристи, нотаріуси) підпадають під дію AML-вимог щодо належної перевірки клієнта (KYC) [2]. Важливу роль відіграє також ініціатива INSPIRE, яка встановлює стандарти для геопросторових даних про земельні ділянки та нерухомість, забезпечуючи їхню інтероперабельність на рівні ЄС.

Незважаючи на значний прогрес у створенні публічних реєстрів (Державний реєстр речових прав, Публічна кадастрова карта) та запровадження системи «Дія», рівень прозорості українського ринку нерухомості залишається значно нижчим за європейські стандарти. Згідно з Індексом прозорості ринку нерухомості JLL 2024, Україна традиційно відноситься до категорії «напівпрозорих» ринків (Semi-Transparent), тоді як більшість країн ЄС входять до категорії «високопрозорих» [3].

Основними прогалинами українського ринку є:

- Відсутність єдиної бази цін. В Україні немає загальнодоступної, стандартизованої бази даних про фактичні ціни угод купівлі-продажу. Інформація, яку збирають нотаріуси, не публікується у відкритому, машинозчитуваному форматі.

- Неповнота даних про бенефіціарів. Хоча реєстри містять інформацію про кінцевих бенефіціарів, якість та актуальність цих даних часто є незадовільними, а автоматичний зв'язок між реєстром прав та реєстром бенефіціарів відсутній.

- Проблема подвійних реєстрів. Зберігаються елементи паралельного існування Державного земельного кадастру та Реєстру речових прав, що створює ризики неузгодженості даних.

Прозорість ринку нерухомості є критичною умовою для залучення інвестицій у межах Ukraine Facility - інструменту фінансової підтримки України від ЄС на суму 50 млрд євро на період 2024-2027 рр. [4]. ЄС вимагає, щоб цільові країни мали прозорі системи управління нерухомістю, реєстрації прав та моніторингу використання коштів. Відсутність достовірних даних розглядається як неприйнятний ризик, що блокує доступ до пільгового фінансування, необхідного для повоєнної відбудови. Крім того, непрозорий ринок є класичним каналом для відмивання коштів, що прямо суперечить зобов'язанням України за Угодою про асоціацію [1].

Для подолання існуючих прогалин та забезпечення успішної інтеграції до європейського економічного простору Україна повинна реалізувати наступні кроки:

1. Створення бази даних угод. Законодавчо зобов'язати нотаріусів подавати детальну інформацію про кожну угоду до централізованого реєстру з подальшою публікацією знеособлених даних у відкритому доступі.

2. Цифрова інтеграція реєстрів. Забезпечити автоматичний обмін даними між кадастром, реєстром прав та реєстром бенефіціарів через єдиний API.

3. Гармонізація стандартів оцінки. Здійснити повний перехід від національних стандартів до Міжнародних стандартів оцінки (IVS) з урахуванням вимог RICS.

4. Імплементация AML-вимог. Забезпечити реальний контроль за розкриттям бенефіціарів та поширити вимоги KYC на всіх професійних посередників.

Список використаних джерел:

1. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : Закон України від 16 верес. 2014 р. № 1678-VII. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 40. Ст. 2021.

2. Directive (EU) 2018/843 of the European Parliament and of the Council of 30 May 2018 (5th Anti-Money Laundering Directive). *Official Journal of the European Union*. 2018. L 156. P. 43–74.

3. Global Real Estate Transparency Index 2024. JLL (Jones Lang LaSalle). URL: <https://www.jll.co.uk/en/trends-and-insights/research/global-real-estate-transparency-index> (дата звернення: 14.05.2026).

4. Regulation (EU) 2024/792 of the European Parliament and of the Council establishing the Ukraine Facility. *Official Journal of the European Union*. 2024. L 2024/792.

Соловйова Д.В.

аспірант Національного університету «Одеська політехніка»,

Керівник: к.т.н., доцент кафедри інформаційних систем Болтонков В.О.

РОЗРОБКА ПОВЕДІНКОВО-ОРІЄНТОВАНОЇ МОДЕЛІ ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У СИСТЕМАХ ПУБЛІЧНОГО РОЗПОДІЛУ РЕСУРСІВ

У сучасних умовах цифровізації державного сектору та розвитку електронного врядування особливого значення набуває проблема прозорого й ефективного розподілу державних ресурсів. Це стосується не лише бюджетного фінансування, але й систем грантової підтримки, гуманітарної допомоги, інфраструктурних проєктів та інших напрямів публічного управління. У таких умовах суспільна довіра до механізмів прийняття рішень стає одним із ключових факторів стабільності та ефективності державного управління [1].

Одним із перспективних напрямів розвитку цифрового врядування є використання розподілених систем та технологій блокчейн, що дозволяють забезпечити прозорість збереження даних, незмінність історії взаємодій та зниження залежності від централізованих механізмів контролю. Водночас навіть у розподілених системах виникає проблема оцінювання надійності учасників та зменшення впливу потенційно маніпулятивної поведінки [2].

У межах дослідження система розглядається як цифрова розподілена мережа взаємодії учасників, у якій рішення щодо розподілу ресурсів приймаються на основі колективного погодження та аналізу рівня довіри між суб'єктами. Такий підхід дозволяє поєднати переваги технологій блокчейн із поведінково-орієнтованими механізмами підтримки прийняття рішень. Традиційні моделі прийняття рішень у публічному управлінні переважно базуються на централізованих механізмах контролю та фіксованих правилах взаємодії. Проте в умовах цифрової трансформації дедалі більшої актуальності набувають адаптивні моделі, здатні враховувати поведінкові характеристики учасників системи [3].

У роботі запропоновано поведінково-орієнтовану trust-модель підтримки прийняття рішень у розподіленій цифровій системі, яка використовує блокчейн для фіксації подій взаємодії між учасниками. Основна ідея підходу полягає в тому, що рівень впливу учасника на процес прийняття рішення визначається не лише його формальними повноваженнями, але й рівнем довіри, сформованим на основі попередньої поведінки.

Для оцінювання учасників системи пропонується враховувати дотримання встановлених процедур, активність участі у процесі прийняття рішень, стабільність та надійність взаємодії, результати попередньої діяльності та оцінки інших учасників цифрової мережі (оцінки інших учасників не розглядаються як абсолютно достовірні та повинні враховуватись із урахуванням рівня довіри до джерела оцінювання). На основі цих характеристик формується інтегральний показник довіри, який використовується для адаптивного коригування впливу учасників під час погодження рішень щодо розподілу ресурсів. Такий підхід

дозволяє поступово підвищувати роль надійних учасників та зменшувати вплив суб'єктів із нестабільною або потенційно маніпулятивною поведінкою [3].

Запропонована модель може бути використана у системах електронного врядування, цифрового бюджетування, грантового фінансування, а також у системах колективного погодження управлінських рішень. Використання технологій блокчейн у таких системах забезпечує прозорість збереження даних та можливість перевірки історії взаємодії між учасниками. Основні етапи функціонування запропонованої моделі наведено у табл. 1.

Таблиця 1 – Основні етапи поведінково-орієнтованої моделі

Етап	Зміст	Результат
Збір та аналіз даних	Фіксація взаємодії, активності та поведінки учасників розподіленої мережі	Формування поведінкових характеристик
Оцінювання довіри	Аналіз надійності учасників та формування інтегрального показника довіри	Визначення рівня впливу учасників
Адаптивне погодження рішень	Зважування впливу учасників у процесі прийняття рішень	Зниження ризику маніпуляцій
Розподіл ресурсів та оновлення оцінок	Узгодження рішень і коригування поведінкових оцінок	Підвищення прозорості та адаптивності системи

Таким чином, запропоновано поведінково-орієнтовану trust-модель підтримки прийняття рішень у системах публічного розподілу ресурсів, що базується на використанні розподілених цифрових технологій та механізмів адаптивного оцінювання довіри. Особливістю підходу є поєднання технологій блокчейн із поведінковим аналізом учасників процесу прийняття рішень.

Запропонована модель дозволяє підвищити прозорість процесів розподілу ресурсів[4], зменшити ризики маніпуляцій та забезпечити більш адаптивний механізм цифрового публічного управління. Такі моделі створюють передумови для впровадження інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень, здатних адаптуватися до змін у поведінці учасників у реальному часі.

Список використаних джерел:

1. United Nations. E-Government Survey 2024: Digital Government for Sustainable Development. New York, 2024.
2. OECD. Digital Government Index: 2023 Results. Paris : OECD Publishing, 2023.
3. Janssen M., Estevez E. Lean Government and Platform-Based Governance in Public Administration. Government Information Quarterly. 2022.
4. Casino F., Dasaklis T., Patsakis C. A Systematic Literature Review of Blockchain-Based Applications: Current Status, Classification and Open Issues. Telematics and Informatics. 2019.

Уткін М.Є.

аспірант Національного університету «Одеська політехніка»

Керівник: д.держ.упр., доц. Матвеєнко І.В.

РОЛЬ ГЛОБАЛЬНИХ ІНІЦІАТИВ У ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

У сучасних умовах трансформації державного управління особливої актуальності набуває впровадження глобальних ініціатив, спрямованих на підвищення ефективності, інклюзивності та інноваційності урядових інституцій через розвиток нових технологій, аналітичного управління та міжсекторальної співпраці. Так, на сайті Світового банку представлено Глобальну програму підвищення ефективності державного управління, в контексті якої визначено, що вона має на меті забезпечити аналітичне та осмислене лідерство для реалізації реформ державного управління щодо покращення організаційної спроможності діяльності урядових структур. В першу чергу це стосується розробки політики та її впровадження, працевлаштування у державному секторі, управління людськими ресурсами у державному секторі, використання технологій GovTech у цифрових системах та проведення реформ щодо розвитку цифрових навичок і організаційної культури інновацій. Виокремлено наступні сфери діяльності: покращення глобальних та національно-специфічних даних; знання та суспільні блага; операційна діяльність щодо реформ, заснованих на даних; співпраця з глобальними партнерами [1].

У публікаціях Світового банку йдеться про те, що уряди стикаються з системними кризами та обмеженням фінансового простору, що ускладнює їхню здатність ефективно реагувати безпрецедентними способами. Спостерігається тенденція до зниження довіри громадян до державних інституцій, що продовжує вказувати на нагальну потребу оновлення чинного соціального договору в країнах світу. Глобальний департамент управління надає підтримку країнам у створенні інституцій, які є здатними, ефективними, стійкими, сталими, інклюзивними та підзвітними, щоб вони були краще підготовлені до відповіді на актуальні виклики сьогодення. Для цього Світовий банк зосереджується на трьох ключових напрямках: зміцненні фідучіарних систем, покращенні державного управління та послуг, а також підвищенні інституційного потенціалу та ефективності [3].

В контексті запровадження глобальних ініціатив Глобальна програма з урядових технологій та інновацій у державному секторі спрямована на підтримку впровадження технологій і використання даних для підвищення ефективності та результативності уряду, а також для підвищення залучення громадян і покращення управління [2]. Зокрема, йдеться про те, що громадяни по всьому світу очікують, що державні послуги будуть такими ж ефективними, зручними для користувачів і безшовними, як цифрові сервіси, якими вони користуються щодня на смартфонах. Щоб задовольнити зростаючий попит громадян, Глобальна програма інновацій у державному секторі GovTech спрямована на подолання розриву між очікуваннями суспільства та

можливостями державного управління шляхом підтримки урядів у наданні більш розумних, простих і чутливих до потреб населення послуг. Водночас самі технології не здатні повною мірою вирішити наявні виклики. Справжня трансформація GovTech потребує формування міцних, орієнтованих на користувача основ, що передбачає застосування свідомих методів проєктування з пріоритетом потреб і очікувань громадян, прийняття рішень на основі доказів із використанням даних та аналітики, а також готовність до експериментування та постійного вдосконалення [4].

Уряди забезпечують потреби всього населення, які характеризуються надзвичайною різноманітністю запитів і потреб, надаючи послуги, що за своєю суттю мають бути інклюзивними, доступними та справедливими. З огляду на це, інновації в державному секторі потребують значного часу та ресурсів. При цьому наголошується, що уряди мають впроваджувати інновації свідомо, поєднуючи швидкість змін із продуманістю рішень для забезпечення їх сталості та ефективності. У глобальному вимірі, інновації потребують співпраці через кордони. Одним із найбільших викликів для державного сектору та інноваторів GovTech є перехід від ізольованих, специфічних для окремих агентств послуг до інтегрованих рішень, побудованих навколо життєвих подій громадян, зокрема таких як започаткування бізнесу, подання заявки на пільги чи реєстрація шлюбу. Проєктування подібних сервісів передбачає взаємодію з кількома рівнями бюрократії, кожен із яких має власні дані, робочі процеси та інформаційні системи. Без тісної міжвідомчої співпраці ці зусилля ризикують зупинитися під впливом інституційної інерції [4]. Важливо, що побудова ефективних, інноваційних державних послуг вимагає різноманітних партнерств, які об'єднують потужність технологічних компаній, науково-дослідних установ, стартапів, громадянського суспільства та урядів у різних регіонах. Глобальне партнерство Світового банку GovTech активно об'єднує майже 100 стратегічних партнерів з 2019 року, серед яких 34 уряди та 22 приватні організації [4].

Отже, реалізація зазначених підходів є передумовою формування сучасної моделі державного управління, орієнтованої на потреби громадян, підвищення якості публічних послуг і зміцнення інституційної спроможності держав.

Список використаних джерел:

1. Global Program for Improving Public Administration Performance. *World Bank Group*. URL: <https://www.worldbank.org/en/programs/global-initiative-on-public-administration-reform/overview>
2. Global Program on GovTech & Public Sector Innovation. *World Bank Group*. URL: <https://www.worldbank.org/en/programs/govtech>
3. Governments. *World Bank Group*. URL: <https://www.worldbank.org/ext/en/topic/governance>
4. Senderowitsch R., Spörri F., Mc Grath P. Addressing the expectation gap through GovTech. *World Bank Blogs*. October, 24, 2024. URL: <https://blogs.worldbank.org/en/governance/addressing-the-expectation-gap-through-govtech>

Хорольський М.В.

студент Національного університету «Одеська політехніка»

Керівник: к.е.н., доц. Журавель О.В.

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СКОРИНГОВИХ МОДЕЛЯХ БАНКІВ

В умовах зростаючої конкуренції на ринку фінансових послуг і підвищення вимог до якості кредитного портфеля банки все активніше запроваджують технології штучного інтелекту (ШІ) у процеси оцінки кредитоспроможності позичальників. Традиційні скорингові моделі, що ґрунтуються на логістичній регресії та обмеженому наборі фінансових показників, поступово втрачають конкурентоздатність порівняно з інтелектуальними системами, здатними опрацьовувати великі масиви різнорідних даних у режимі реального часу.

Класичний кредитний скоринг передбачає присвоєння числового балу клієнту на основі статичного набору параметрів: кредитної історії, рівня доходів, боргового навантаження та терміну кредитування. Такий підхід не враховує динамічних поведінкових характеристик клієнта і потребує тривалого часу на актуалізацію моделі. Натомість алгоритми машинного навчання – зокрема, градієнтний бустинг, випадкові ліси та нейронні мережі, що дозволяють автоматично виявляти нелінійні залежності між ознаками і значно підвищувати точність прогнозування дефолту [1, с. 45].

Застосування ШІ у скорингу охоплює кілька ключових напрямів. По-перше, розширення вхідних даних: сучасні системи аналізують транзакційну активність, геолокаційні дані, поведінку в соціальних мережах та навіть метадані мобільного пристрою позичальника. По-друге, адаптивне навчання — модель безперервно оновлюється в міру надходження нових даних, що дозволяє оперативно реагувати на зміни економічної кон'юнктури. По-третє, виявлення шахрайства: нейронні мережі ефективно ідентифікують аномальні патерни поведінки, притаманні шахрайським заявкам.

Особливої актуальності зазначена проблематика набуває для вітчизняного банківського сектору. Відповідно до вимог Національного банку України, кредитні установи зобов'язані забезпечувати адекватну оцінку кредитного ризику та формувати резерви під кредитні збитки. Впровадження ШІ-орієнтованих моделей дозволяє підвищити точність сегментації позичальників, знизити рівень прострочених кредитів та оптимізувати розмір резервів [2, с. 113]. Водночас, за даними НБУ, рівень непрацюючих кредитів (NPL) у банківській системі залишається суттєвим, що свідчить про необхідність вдосконалення інструментів оцінки ризиків.

Проте впровадження ШІ у кредитний скоринг супроводжується низкою викликів. Головним із них є проблема інтерпретованості: більшість алгоритмів машинного навчання є «чорними скриньками», результати яких важко пояснити регулятору чи позичальнику. Саме тому набуває поширення концепція пояснюваного штучного інтелекту (XAI), яка передбачає застосування методів SHAP та LIME для декомпозиції рішень моделі. Не менш важливими є питання

якості та репрезентативності навчальних вибірок, а також відповідності алгоритмів вимогам антидискримінаційного законодавства [3, с. 78].

Другим суттєвим викликом є регуляторне середовище. Відповідно до принципів Базельського комітету з банківського нагляду, системи оцінки кредитного ризику мають бути прозорими, верифікованими та задокументованими. Досягти цього при використанні складних ансамблевих алгоритмів значно важче, ніж при традиційних підходах, що потребує додаткових механізмів валідації та аудиту моделей [1, с. 52].

Таким чином, штучний інтелект відкриває нові можливості для підвищення точності та швидкості кредитного скорингу, дозволяючи банкам ефективніше управляти ризиками та знижувати операційні витрати. Ключовими умовами успішного впровадження є наявність якісних даних, дотримання вимог пояснюваності алгоритмів, а також відповідність регуляторним стандартам. Для вітчизняного банківського ринку інтеграція ШІ-технологій у скорингові системи є стратегічним пріоритетом, здатним забезпечити конкурентні переваги в умовах цифрової трансформації фінансового сектору.

Список використаних джерел:

1. Кабаченко Д. В., Смолій Л. В. Машинне навчання у кредитному скорингу: переваги та обмеження застосування. *Фінанси України*. 2023. № 4. С. 40–58.
2. Національний банк України. Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем управління ризиками в банках України. Київ : НБУ, 2022. 186 с.
3. Moreno-García E., García-Valdés M. Explainable Artificial Intelligence for Credit Scoring: A Systematic Review. *Journal of Financial Regulation*. 2023. Vol. 9. № 1. P. 65–91.

Чебан Е.О.

студентка Національного університету «Одеська політехніка»

Керівник: д.н.держ.упр, професор Воронов О.І.

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ: КРИЗОВІ ВИКЛИКИ ТА ПРЕВЕНТИВНІ РІШЕННЯ

Формування сучасного підприємницького середовища в Україні пов'язане з трансформацією економічної системи після здобуття незалежності у 1991 році та переходом до ринкових механізмів господарювання. Попри інституційні обмеження, саме в цей період відбулося утвердження підприємницької ініціативи як важливого чинника економічного розвитку. У 2000–2010-х роках розвиток підприємництва відбувався в умовах поступової стабілізації економіки, дерегуляції та розширення ринкових інструментів, що сприяло зростанню ролі малого і середнього бізнесу. Подальший етап, починаючи з 2014 року, характеризується посиленням євроінтеграційних процесів, структурними реформами та необхідністю адаптації бізнесу до нових економічних і безпекових умов.

Сьогодні в Україні розвиток підприємництва функціонує в умовах повномасштабної війни, що спричинила руйнування виробничої інфраструктури, порушення логістики та зміну просторової організації бізнесу паралельно з необхідністю приведення до вимог європейських стандартів. За таких умов державне регулювання трансформується від моделі поступового розвитку до антикризового та потребує впровадження превентивних механізмів, спрямованих на підвищення стійкості підприємництва в повоєнний період, своєчасне реагування на загрози та забезпечення передумов для його сталого розвитку. Регулювання розвитку підприємницької діяльності визначається Законом України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва», однак його ефективність знижується через фрагментарність політики та ресурсні обмеження і потребує актуалізації[1]. Нормативно-стратегічна основа державної політики ґрунтується на Національній економічній стратегії до 2030 року та Плану відновлення України (Ukraine Recovery Plan), які визначають малий і середній бізнес як ключовий драйвер економічного зростання та післявоєнного відновлення, однак їх реалізація обмежена ресурсними та інституційними дисбалансами, що посилюються умовами воєнного стану. Додаткову підтримку забезпечують міжнародні організації, зокрема Світовий банк та Європейський банк реконструкції та розвитку, хоча доступ малого бізнесу до цих ресурсів залишається обмеженим [2,3]. Інституційне забезпечення здійснюється через діяльність Міністерства економіки України та Державної служби статистики України, які формують політику підтримки бізнесу, моніторять економічні показники та впроваджують інструменти релокації, грантової підтримки й стабілізації ринку праці.

Але слід звернути увагу на те, що в межах програми пільгового кредитування «5-7-9%», як основного інструменту державної підтримки, спостерігається накопичення заборгованості з компенсації відсоткових ставок

перед банками на рівні близько 8 млрд. грн, що свідчить про затримки у виконанні державних фінансових зобов'язань. Водночас у 2025 році зафіксовано диспропорцію між темпами зростання кредитування: портфель пільгових кредитів зріс приблизно на 12%, тоді як обсяги кредитів поза державною програмою - майже на 50%, що свідчить про переорієнтацію бізнесу на ринкові джерела фінансування. Отже, державні інструменти підтримки покривають лише близько третини кредитного портфеля бізнесу, що знижує їх системний вплив та формує ризики зменшення довіри фінансових установ до участі в програмі. Додатковим системним викликом є дисбаланс між впровадженням європейських стандартів та фактичними економічними можливостями бізнесу. Формальне запровадження принципів прозорості, офіційної зайнятості та ринкового ціноутворення не завжди узгоджується з рівнем продуктивності економіки та доступом підприємств до капіталу, що створює структурний розрив між нормативною моделлю та реальними умовами функціонування бізнесу. Це призводить до скорочення ринкової активності підприємств, особливо у секторі малого бізнесу, що не має достатніх фінансових резервів. Окремо слід відзначити поглиблення кризових тенденцій у сфері малого підприємництва, що підтверджується динамікою підприємницької активності. У 2024 році зафіксовано близько 210 тис. припинень діяльності ФОП, що суттєво перевищує кількість новостворених суб'єктів (приблизно 119 тис.), а у 2025 році негативна динаміка зберігається, що свідчить про системне переважання процесів закриття підприємств над їх створенням[4].

Таким чином, у післявоєнний період ключовим завданням державної політики має стати перехід до превентивної моделі прийняття рішень та управління підприємництвом, що передбачає прогнозування криз, підтримку платоспроможного попиту, розширення доступу до фінансових ресурсів та формування стійкої інституційної основи розвитку малого і середнього бізнесу, який є базовим елементом відновлення національної економіки.

Список використаних джерел:

1. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : Закон України від 22.03.2012р. № 4618-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text> (дата звернення: 18.04.2026).
2. Про Національну економічну стратегію на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.03.2021р. №179/2021. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/KP210179> (дата звернення: 19.04.2026).
3. Ukraine Recovery Plan : матеріали Міжнародної конференції з відновлення України. 25-26 червня 2026 року. Гданьск. Польща. 2026. URL: <https://ua.urc-international.com/past-conferences/urc22/materiali-konferenciyi> (дата звернення: 21.04.2026).
4. OpenDataBot. Аналітика підприємництва в Україні. 2026. URL: <https://opendatabot.ua> (дата звернення: 26.04.2026).

Чернєва А.Є.

Студентка Львівського національного університету ім. І. Франка

Керівник: д. е. н., проф. Комарницька Г.О.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ УСТАНОВАМИ ПЗФ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ЕКОЛОГІЧНОЇ ПОЛІТИКИ (НА ПРИКЛАДІ НПП «ПРИП'ЯТЬ-СТОХІД»)

«Реалізація Стратегії передбачає перехід від застарілої, каральної моделі екологічного контролю до сучасної превентивної системи. Її ключова мета – запобігання шкоді довкіллю, впровадження інноваційних технологій контролю, а також невідворотність відповідальності за екологічні правопорушення на державних об'єктах та в усій системі», – наголошує Марія Куліковська, голова Державної екологічної інспекції України [1].

Саме така логіка – від каральної реакції до превентивної системи – має визначати вектор екологічної політики держави. Українська екологічна політика сьогодні характеризується суперечністю між задекларованими природоохоронними цілями та реальними управлінськими інструментами. В умовах воєнного стану та системної кризи ця прірва лише поглибилася. Найгостріше вона відчувається на рівні установ природно-заповідного фонду [4]. – інституцій, які є первинною ланкою реалізації екологічної політики «на місцях», але опинились у ситуації хронічного недофінансування, кадрового дефіциту та інформаційної ізоляції.

Цифрова трансформація установ ПЗФ є на сьогодні найбільш реалістичним механізмом подолання структурної неефективності природоохоронного менеджменту – передусім в управлінському вимірі. НПП «Прип'ять-Стохід» (площа – майже 40 тис. га, Полісся) є показовим кейсом [2, 3]. Важкодоступність ландшафтів, переважно паперовий документообіг та відсутність прозорості взаємодії із стейкхолдерами – типові управлінські дисфункції, характерні для більшості вітчизняних природоохоронних установ. Вони не вирішуються екстенсивними методами (нарощуванням штату чи збільшенням патрульних маршрутів), а потребують концептуальної зміни логіки управління. Подолання цих дисфункцій можливе через запровадження моделі сервісно-орієнтованої цифрової установи.

По-перше, цифровізація наглядової, охоронної та контролюючої функцій. Регулярне дистанційне зондування території (може виконати оператор протягом кількох годин, тоді як наземне патрулювання тих самих територій потребує значно більших ресурсів) у поєднанні з геоінформаційними технологіями забезпечить верифікований контроль стану екосистем у режимі реального часу. Це мінімізує вплив людського фактора, знизить операційні витрати і сформує доказову базу для реагування на порушення – незаконну вирубку, браконьєрство, самовільне освоєння охоронних зон. Фактично – перехід до превентивного моніторингу.

Подібний підхід вже апробований у європейській практиці: французький національний парк Екрен впровадив відкриті цифрові платформи GeoTrek та

GeoNature, якими нині користуються 68 національних парків і публічних організацій [5]. Це свідчить про масштабованість та відтворюваність таких рішень у системі публічного управління.

По-друге, електронний документообіг та автоматизація адміністративних процесів. Цифровізація внутрішнього документообігу усуне бюрократичні затримки в прийнятті рішень, а автоматичне внесення даних до державних реєстрів мінімізує людський фактор і забезпечить актуальність інформації в режимі реального часу. Перехід до прозорої звітності ліквідує передумови для тіньових фінансових схем і стабілізує наповнення грошових фондів установи. Такий підхід реалізує логіку «держави в смартфоні» - коли публічна послуга стає доступною, прозорою і зручною незалежно від місцезнаходження користувача, а сама установа пере стає сервісним оператором.

По-третє, партисипативне управління. Залучення територіальних громад, волонтерів та наукової спільноти до управління природоохоронними територіями є управлінською необхідністю – саме локальні стейкхолдери володіють знанням території, соціальним капіталом і мотивацією, яких бракує централізованим структурам. Реальна участь громади формує інституційну довіру, знижує конфліктність між парком і місцевим населенням та перетворює його з потенційного джерела загроз на активного співучасника охорони. Інституційним втіленням може слугувати Координаційна рада – дорадчий орган із представників місцевих громад, наукових установ та громадських організацій, що впливатимуть на пріоритети розвитку парку.

Системний ефект від запровадження цієї моделі проявляється у трьох вимірах. В управлінському – прийняття рішень переходить від суб'єктивних оцінок до аналітики на основі даних, що робить управління передбачуваним і верифікованим. В економічному – скорочення операційних витрат на контроль та розширення легальних джерел фінансування установи формують умови для її фінансової самодостатності. У соціальному – відкритість і прозорість інституції підвищують довіру громад до природоохоронних органів, що саме по собі є стратегічним ресурсом управління.

Мережа ПЗФ України налічує понад 53 національних природних парки, не враховуючи інші об'єкти ПЗФ, – і більшість із них стикаються з тими самими управлінськими дисфункціями, що й НПП «Прип'ять-Стохід». Це означає, що успішна трансформація одного кейсу має потенціал системного масштабування.

Таким чином, цифровізація установ ПЗФ – це не вузькогалузева специфіка, а універсальна модель інноваційного менеджменту в публічному секторі, що демонструє як технологічні інструменти змінюють саму логіку організаційного управління. Модернізація НПП «Прип'ять-Стохід» може слугувати пілотним проєктом для масштабування на всю мережу природоохоронних установ України – і одночасно практичним внеском у виконання євроінтеграційних зобов'язань та повоєнне відновлення країни.

Цифровізація об'єктів ПЗФ – не питання доцільності, а питання інституційної готовності держави до реальних змін.

Список використаних джерел:

1. Державна екологічна інспекція України. *Державна екологічна інспекція України*. URL: <https://www.dei.gov.ua/post/3225> (дата звернення: 07.05.2026).
2. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. Про затвердження Положення про національний природний парк «Прип'ять-Стохід». URL: <https://mepr.gov.ua/documents/pro-zatverdzhennya-polozhennya-pro-natsionalnyj-pryrodnyj-park-pryp-yat-stohid/> (дата звернення: 08.05.2026).
3. Національний природний парк «Прип'ять-Стохід». Офіційний сайт. URL: <http://www.pripyat-stohid.org.ua/> (дата звернення: 08.05.2026).
4. Про природно-заповідний фонд України : Закон України від 16.06.1992 № 2456-XII : станом на 11 берез. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-12#Text> (дата звернення: 09.05.2026).
5. Open source for the management and exploring of national parks. *Interoperable Europe Portal*. URL: <https://interoperable-europe.ec.europa.eu/collection/open-source-observatory-osor/news/open-source-management-and-exploring-national-parks> (date of access: 08.05.2026).

Шевлякова Ю.А.

студентка Поліського національного університету

Керівник: д.держ.упр., професор Дацій Н.В.

ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ

У сучасних умовах реформування земельних відносин в Україні державне управління земельними ресурсами набуває стратегічного значення, оскільки визначає ефективність їх використання та рівень соціально-економічного розвитку. Водночас існуючі інституційні та правові недоліки зумовлюють необхідність удосконалення механізмів регулювання у цій сфері. Суттєвий науковий доробок у сфері державного управління земельними ресурсами сформовано українськими вченими, зокрема Л. Новаковським, А. Третяком, І. Бистряковим, які досліджують теоретичні засади, принципи та механізми регулювання земельних відносин.

Державне управління земельними ресурсами в умовах реформування земельних відносин виступає «системоутворюючим елементом забезпечення сталого розвитку держави, оскільки земля є не лише базовим фактором виробництва, а й стратегічним ресурсом, що визначає соціально-економічну стабільність суспільства» [1, с.33]. У сучасних умовах трансформації економіки та інституційного середовища особливої ваги набуває формування ефективних механізмів управління, здатних забезпечити раціональне використання земельного фонду, підвищення його продуктивності та збереження екологічної рівноваги.

Сучасна модель державного управління земельними ресурсами характеризується багаторівневою структурою, яка включає вищий, центральний, місцевий та внутрішньо-організаційний рівні. Така система дозволяє забезпечити комплексний вплив на процеси володіння, користування та розпорядження землею, однак ефективність її функціонування залежить від чіткого розмежування повноважень між суб'єктами управління та налагодження ефективної координації між ними. Однією з ключових передумов підвищення ефективності державного управління земельними ресурсами є забезпечення прозорості у сфері земельних відносин. «Формування відкритих кадастрових систем, розвиток національної інфраструктури геопросторових даних та забезпечення доступу громадян до інформації про земельні ділянки сприяють підвищенню рівня довіри до державних інституцій і мінімізації корупційних ризиків», що є особливо актуальним в умовах трансформаційних процесів [1, с.34].

Важливим напрямом реформування виступає децентралізація управління земельними ресурсами, яка передбачає передачу значної частини повноважень органам місцевого самоврядування. Це створює передумови для більш ефективного управління земельними ресурсами з урахуванням регіональних особливостей, активізації розвитку територіальних громад та формування відповідального ставлення до використання земель. Впровадження сучасних технологій, зокрема геоінформаційних систем, є невід'ємною складовою модернізації системи державного управління земельними ресурсами [3].

Суттєвого впливу на систему державного управління земельними ресурсами набули умови воєнного стану, які зумовили необхідність оперативної адаптації управлінських механізмів. Обмеження доступу до державних реєстрів, порушення функціонування кадастрових систем, а також загроза фізичного знищення або забруднення земель значно ускладнили процеси реалізації прав власності та здійснення контролю у цій сфері. Прийняття спеціальних законодавчих актів у період воєнного стану було спрямоване на забезпечення продовольчої безпеки держави та підтримку аграрного сектору економіки. Зокрема, спрощення процедур передачі земель у користування, обмеження строків оренди та впровадження електронних форм договорів дозволили забезпечити безперервність сільськогосподарського виробництва навіть в умовах кризових викликів [2].

Перспективи вдосконалення державного управління земельними ресурсами пов'язані з комплексною модернізацією інституційної системи, розвитком цифровізації, удосконаленням механізмів контролю та запровадженням антикорупційних інструментів. Реалізація цих заходів сприятиме формуванню ефективної системи управління земельними ресурсами, здатної забезпечити сталий розвиток економіки, підвищення якості життя населення та інтеграцію України у світовий економічний простір.

Ефективне державне управління земельними ресурсами в умовах реформування земельних відносин є визначальною передумовою забезпечення сталого розвитку, економічної стабільності та екологічної безпеки держави. Водночас існуючі інституційні та нормативно-правові проблеми, посилені

викликами воєнного стану, потребують комплексного вдосконалення управлінських механізмів, зокрема через цифровізацію, децентралізацію та підвищення прозорості. Реалізація таких підходів сприятиме формуванню ефективної, стійкої та адаптивної системи управління земельними ресурсами в Україні.

Список використаних джерел:

1. Дехтяренко Ю. Регулювання земельних відносин в Україні: воєнний стан та післявоєнний період. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*. 2023. 18(2). С. 31-37

2. Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо відновлення системи оформлення прав оренди земельних ділянок с.-г. призначення та удосконалення законодавства щодо охорони земель: Закон України від 19.10.2022 р. № 2698IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2698-20#Text> (дата звернення: 28.04.2026)

3. Яременко В. О. Особливості формування і реалізації земельної політики в умовах правового режиму воєнного стану в Україні. *Державне будівництво*. 2025. № 1 (37). С. 316-324.

Шишкін М.О.

студент Державного біотехнологічного університету

Керівник: к.е.н., доц. Литвинов А.І.

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ВІРТУАЛЬНИХ АКТИВІВ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЙОГО ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ

У сучасних умовах цифровізації економіки віртуальні активи стали одним із найбільш динамічних сегментів світового фінансового ринку. Активний розвиток блокчейн-технологій, поширення криптовалют, токенизованих активів та цифрових платіжних інструментів сприяли формуванню нових фінансових відносин, які потребують ефективного державного регулювання. Особливої актуальності це питання набуває для України в умовах європейської інтеграції та необхідності адаптації національного законодавства до стандартів Європейського Союзу.

Сьогодні ринок віртуальних активів характеризується високим рівнем глобалізації та транскордонності фінансових операцій. Криптовалюти використовуються не лише як інструмент інвестування, а й як засіб здійснення платежів, збереження вартості та залучення капіталу. Разом із цим стрімке поширення цифрових активів супроводжується значними ризиками, серед яких висока волатильність, кіберзагрози, фінансове шахрайство, а також можливість використання криптоактивів для відмивання коштів та фінансування незаконної діяльності.

Європейський Союз став одним із перших регіонів світу, який розпочав формування комплексної системи регулювання ринку віртуальних активів. Важливим етапом у цьому процесі стало ухвалення регламенту MiCA (Markets in Crypto-Assets), який визначає єдині правила функціонування крипторинку для всіх держав-членів ЄС. Даний регламент встановлює вимоги до емітентів криптоактивів, діяльності постачальників послуг, порядку ліцензування, захисту прав інвесторів та розкриття інформації про цифрові активи.

Особливе значення у системі європейського регулювання також мають механізми AML/CFT, спрямовані на протидію відмиванню коштів та фінансуванню тероризму. Криптовалютні біржі та оператори цифрових гаманців зобов'язані здійснювати ідентифікацію клієнтів, проводити моніторинг фінансових операцій та повідомляти про підозрілі транзакції. Такий підхід дозволяє підвищити прозорість ринку та знизити рівень фінансових ризиків.

Досвід окремих країн Європейського Союзу демонструє різні моделі регулювання ринку віртуальних активів. Зокрема, Німеччина характеризується високим рівнем правової визначеності та жорстким фінансовим контролем, Франція поєднує державний нагляд із підтримкою інноваційного розвитку, а Естонія пройшла шлях від ліберальної моделі до посилення вимог у сфері фінансового моніторингу та ліцензування. Незважаючи на відмінності, спільною рисою є орієнтація на прозорість ринку, захист інвесторів та гармонізацію правил функціонування цифрових активів.

В Україні процес формування нормативно-правової бази щодо віртуальних активів перебуває на стадії розвитку. Прийняття Закону України «Про віртуальні активи» стало важливим кроком у напрямі легалізації ринку криптоактивів, однак значна частина механізмів практичного регулювання досі залишається нерегульованою. Серед основних проблем варто виділити відсутність чіткої системи оподаткування, недосконалість процедур ліцензування, недостатню інтеграцію механізмів AML/KYC, а також обмежений рівень захисту прав інвесторів.

У контексті європейської інтеграції для України особливого значення набуває адаптація національного законодавства до вимог MiCA та інших нормативних актів ЄС. Це дозволить забезпечити прозорість ринку, підвищити рівень довіри інвесторів, залучити міжнародний капітал та створити сприятливі умови для розвитку фінтех-сектору. Водночас імплементація європейських стандартів потребує комплексного підходу, що включає вдосконалення нормативної бази, створення ефективної системи державного нагляду та розвиток цифрової інфраструктури фінансового контролю.

Отже, європейський досвід регулювання фінансових операцій з віртуальними активами свідчить про необхідність поєднання інноваційного розвитку цифрової економіки із забезпеченням фінансової безпеки та стабільності. Для України адаптація європейських підходів є важливим етапом інтеграції до єдиного економічного простору ЄС та формування сучасної системи регулювання ринку віртуальних активів.

Список використаних джерел:

1. Regulation (EU) 2023/1114 of the European Parliament and of the Council on Markets in Crypto-assets (MiCA).
2. Закон України «Про віртуальні активи» від 17.02.2022 № 2074-IX.
3. FATF Guidance for a Risk-Based Approach to Virtual Assets and Virtual Asset Service Providers. Paris, 2021.
4. OECD Crypto-Asset Reporting Framework and Amendments to the Common Reporting Standard. Paris, 2023.
5. Global Crypto Adoption Index 2024 // Chainalysis.

СЕКЦІЯ 5
МІЖНАРОДНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА
ПРОЄКТИ: НОВІ ВЕКТОРИ
РОЗВИТКУ ТА СПІВПРАЦІ

Baibara M.D., student of the Marketing Department
National University “Kyiv Aviation Institute”
Supervisor: Doctor of Economics, Professor Polous O.V.

GLOCALIZATION STRATEGIES IN INTERNATIONAL MARKETING: ADAPTING THE MCDONALD'S BRAND TO LOCAL MARKETS

Today globalization plays a huge role in international business. When multinational corporations enter new markets, they face a big challenge: every country has its own unique culture and traditions. To be successful, modern companies cannot simply use standard strategies everywhere. Instead, they use a strategy called glocalization. A great example of this is McDonald's. As noted in academic research, «Mc Donald's developed the concept of “think global, act local” which is highly related to glocalization marketing strategy» [1]. The company successfully uses a specific marketing mix (Product, Price, Promotion, and Place) to expand into various markets worldwide. As studies show, «Mc Donald's has corporate standards that its marketing mix applies globally» [1].

The most important element of McDonald's glocalization strategy is Product adaptation. Food preferences are deeply connected to the culture and religion of a country. A great example of this is the Indian market. Researchers explain that «The elimination of beef and pork items from menu was a critical issue and major hurdle for McDonald's since their most popular items in the United States are based on meats» [2]. To solve this problem, «They tested and introduced an item labeled “Maharaja Mac,” which is a version of the Big Mac, originally made with lamb meat and now offered with chicken» [2]. Moreover, the company physically separated its kitchens to respect religious rules: «The “green” areas are devoted to vegetarian items whereas “red” areas for meat items» [2].

Furthermore, McDonald's successfully adapts its products in Asian and South American markets. For example, in Japan, the company created unique menu items: «Japan seems to have pioneered a shrimp creation, dubbed as the Ebi Filet-O» [2]. They also offer special drinks, as «Green-tea flavored milkshake is a very different beverage offered in Japan to match the local taste» [2]. In China, the brand changed its meat preferences to satisfy buyers. As a result, «McDonald's came up with a strategy of ensuring that the meat from chicken breast will not be used to reduce that from chicken thighs because the locals in China prefer such» [3]. Even in South America, small details matter. As researchers note, «In Argentina, McDonald's restaurants do not use ketchup over the Mark Fiesta burger, but instead, they use mayonnaise» [3].

Besides the menu, Promotion is an essential part of the glocalization strategy. McDonald's pays great attention to how it communicates with international consumers. As stated in studies, «Another part of McDonald's localization strategy is to localize all the marketing approaches and materials» [3]. The company adapts its digital presence to avoid misunderstandings. Research confirms that «This includes localizing the website and ensuring that all the advertisements run about McDonald's in a particular country are localized depending on the linguistic and cultural nuances of the target market» [3]. Ultimately, this strategy is highly effective because «The use of

local language in advertisement helps to enhance the ability to reach a large number of people» [3].

Another crucial part of the marketing strategy is Price. Economic situations are different everywhere, so «McDonald's chooses to change its pricing strategies depending on the targeted market in a particular country» [3]. In highly developed countries, the company can sell premium burgers at higher prices. At the same time, the strategy changes for developing regions. As stated in studies, «However, for lower-income individuals, the company offers its products at a relatively lower price to maintain its market and improve its performance» [3]. This dynamic pricing helps the company remain popular among people with different levels of income.

Finally, the Place (distribution) and management strategies are adapted to local realities. McDonald's understands that the best way to operate in a foreign country is to hire locals. As researchers emphasize, «McDonald's is a company that takes pride in hiring local people, especially in the management position, to gain acceptance into a particular country and target group» [3]. The company often creates joint ventures with local businessmen. For example, «One example that shows the use of local management in McDonald's is the opening of two joint ventures with two local entrepreneurs in New Delhi, India» [3]. This helps the brand avoid problems with local laws and builds trust within the community.

In conclusion, the success of McDonald's is a direct result of its effective glocalization strategy. As researchers summarize, «The localization strategies have made it possible for McDonald's to operate successfully in different countries» [3, p. 49]. By finding the perfect balance between a global brand image and adaptation to local cultures, the company proves that understanding the customer is the key to international success. Ultimately, this approach shows that «McDonald's benefits a lot from its localization strategies by providing the products and services depending on the culture and the customers' needs in a particular country» [3].

References:

1. Meral, P. S., Bozkurt, S., & Uğursoy, A. S. (2025). Semiotic Analysis of Cultural Codes in Personalized Brand Experiences: Reflections on Responsible Consumption in the Case of McDonald's Turkey. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, 5(6), e06938. <https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v5.n06.pe06938>
2. Santos, V. R., Pereira, A., Sousa, B., Ali, U., Arantes, L., Tarnanidis, T., & Pinhal, R. (2025). Glocal Branding in Action: How McDonald's Localization Strategy Shapes Consumer Behavior in Portugal. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, 13(25), 318-330. DOI: <https://doi.org/10.54663/2182-9306.2025.v.13.n.318-335>
3. Chu, Z. (2025). Research on the Localization Marketing Strategies of Multinational Catering Enterprises in China - Taking McDonald's as an Example. *Highlights in Business, Economics and Management*, 50, 400-405. DOI: <https://doi.org/10.54097/epbser55>

Hrubá O.T.

student of the National University Odesa Polytechnic

Supervisor: PhD, senior lecturer of the Department of Management, Finance and Business Technologies of the National University Odesa Polytechnic, Komarovskiy I.

EUROPEAN PRACTICE OF FINANCING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF REGIONS THROUGH GRANTS

Ukraine's status as a candidate for EU accession has opened access to many European instruments that were previously unavailable. The most relevant programs for regional development are:

1. Interreg Europe: allows authorities and public organizations to implement interregional cooperation projects and exchange experiences to improve regional policy.

2. Horizon Europe: the largest EU research and innovation program, offering large-scale grants for the sustainable development of technology, science and the transition to sustainable agriculture.

3. LIFE Program: a specialized instrument for financing environmental, climate protection and green energy measures.

4. The most relevant programs for regional development are: UNDP (United Nations Development Programme) programs in Ukraine (with EU support): aimed at strengthening the institutional capacity of communities, restoring affected regions, and involving citizens to make decisions.

Successful accession to the EU and Ukraine's participation in European and global integration processes is impossible without taking into account those factors that are largely determined by the current state of Ukraine's economy and the prospects for its further development. The experience of the countries of Central and Eastern Europe shows that ensuring economic growth on a efficiently new basis is possible only if external financial resources are attracted and effectively used, including international technical assistance.

According to the well-known practice of the EU, most assistance programs traditionally pay significant attention to the development of regional opportunities and support for sustainable development of territories.

Sustainable development is a concept whose main goal is to meet the needs of the present generation without compromising the ability of future generations to meet their own needs [1]. For Ukraine, this now means ensuring economic growth, social justice, and environmental balance, especially in the context of overcoming the consequences of war and post-war reconstruction. The EU's regional policy is based on these principles, making European funds the main driver of transformation.

In Ukraine, there is also a shift in the activities of European funds to the local level. The legal basis for attracting European grants is the Association Agreement between Ukraine and the European Union, which enshrines the integration and approximation of Ukrainian legislation to EU rules [2]. European grants for sustainable development of Ukrainian regions are provided within the framework of EU cross-border cooperation programs, Horizon Europe initiative, LIFE fund and UNDP

programs. Targeted funding is directed towards community reconstruction, green energy, support for small businesses, digitalization and environmental protection. European grants are also a critical tool for the sustainable development of Ukraine's regions, providing critically needed investments in energy efficiency, ecology, infrastructure restoration and support for local businesses, which accelerates Ukraine's integration into the European space. It is also aimed at reducing disparities in development between different regions, which also involves the implementation of European regional development practices.

The European Union and international donors provide non-repayable financial assistance for the implementation of regional projects that cannot be fully financed from local or state budgets [3]. European grants for the regions of Ukraine perform the following key functions:

- infrastructure modernization: financing projects for the transition to renewable energy, thermal modernization of buildings, waste management and water purification;
- economic sustainability: grants for the development of small and medium-sized businesses (SMEs), support for farming, creation of industrial parks and stimulation of innovation;
- human capital development: educational programs, advanced training of civil servants, support for youth and vulnerable groups of the population;
- cross-border cooperation: joint projects with European partners to exchange best practices.

Despite significant opportunities, the process of attracting European grants requires significant efforts. The main obstacles include: a lack of qualified specialists to write project applications on the ground, the complexity of financial reporting, and the need for own co-financing.

Overcoming these challenges requires from Ukrainian regions to develop clear sustainable development strategies and actively train in project management. Attracting funds from European sources is an alternative way to create self-sufficient, environmentally safe and economically developed communities of the European model.

References:

1. Сталій розвиток міст і регіонів ЄС: кращі практики для України : навчальний посібник / Мартиненко В. В., Скорик М. О., Корж М. А., Соколова О. М., Коляда Т. А., Джадалла О. І.; за заг. ред. В. В. Мартиненко. – Ірпінь : Державний податковий університет, 2025. – 352 с. ISBN 978-966-337-753-7 https://www.researchgate.net/publication/390335532_STALIY_ROZVITOK_MIST_I_REGIONIV_ES_KRASI_PRAKTIKI_DLA_UKRAINI_Navcalnij_posibnik
2. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони; https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011?test=4/UMfPEGznhhaP1.ZixKBnfzHI4s.s80msh8Ie6

3. О. Ю. Матвеева, Європейська парадигма сталого розвитку територіальних громад: досвід для України Вісник НАДУ. Серія «Державне управління» • №1. 2021.
https://www.researchgate.net/publication/374868252_Evropejska_paradigma_stalogo_rozvitku_teritorialnih_gromad_dosvid_dla_Ukraini

Stryzhak Olena

PhD in Economics, Associate Professor,

Department of Entrepreneurship, Trade and Tourism Business,

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics.

PROBLEMS OF UKRAINE'S JOINING THE EUROPEAN UNION IN THE CONTEXT OF THE RUSSIAN-UKRAINIAN WAR

Russia's unjustified military invasion of Ukraine affected the system of international relations and the economic situation not only in Europe but also in the whole world. As Yildiz [5] notes, Russia's war against Ukraine has changed the European security architecture. In moreover, the war has made significant adjustments to the functioning of the European Union's economic-political system. The changes relate primarily to issues of further EU enlargement. For example, Akhvlediani [1] points to the fact that Russia's full-scale invasion of Ukraine gave new impetus to EU enlargement.

The war, to a certain extent, accelerated the integration process and decision-making regarding the country's status as a candidate for EU membership. At the same time, the Russian invasion has put Ukraine in a unique position to acquire the status of a candidate country [3]. In addition, it should be noted that the declared EU enlargement processes are not a guarantee of membership for the candidate countries, but rather a stabilisation and security mechanism [2]. Moreover, according to experts, Ukraine's accession to the EU will largely depend on the outcome of the Russian-Ukrainian war [4].

Although the chosen European vector of development, many problems for Ukraine remain unresolved. The gap between Ukraine and EU member states in the level of economic development is still serious. Even in an optimistic scenario of military conflict resolution, the Ukrainian economy, weakened by war, infrastructure destruction and demographic crisis, will take a long time to recover.

In addition to eliminating the destructive consequences of military actions, other problems also need to be solved. Ensuring political stability, democratic institutions, human rights, and the fight against corruption are important tasks. Despite numerous statements by senior officials about the measures taken, the level of corruption in Ukraine is high, which distances it from the European path of development. Addressing the issues of overcoming corruption in the context of Ukraine's accession to the EU is currently an important and timely task. On the one hand, its solution requires the implementation of the successful experience of developed countries. On the other hand, ensuring economic growth during this period in the country is carried out against a

backdrop of military operations and accompanying socio-economic problems that have not existed in recent history.

Economic reforms, improvement of infrastructure and approximation of legislation to EU norms also play an important role. Ukraine should guarantee the free movement of goods, services, capital and persons, as well as joint justice, freedom and security policies. Ukraine must adapt its economy to European Union norms and participate in the common trade policy. Also, the country should pay attention to ensuring the realisation of rights and freedoms for all categories of citizens.

Thus, Ukraine's joining the European Union is an important stage in the country's development and its integration into the international community. Membership in the EU will open new opportunities for Ukraine to develop its economy, raise social standards and strengthen democracy. At the same time, it will be a confirmation that Ukraine and its citizens share the values and principles on which the European Union is based. Accession to the EU is a long and complex process that will require efforts and reforms on the part of the Ukrainian government and society. Regardless of all the difficulties, Ukraine's integration into the European Union is of key strategic importance both for Ukraine itself and for Europe as a whole.

References:

1. Akhvlediani, T. (2022). Geopolitical and security concerns of the EU's enlargement to the East: The case of Ukraine, Moldova and Georgia. *Intereconomics*, 57(4), 225-228. <https://doi.org/10.1007/s10272-022-1067-0>
2. Anghel, V., Džankić, J. (2023). Wartime EU: consequences of the Russia–Ukraine war on the enlargement process. *Journal of European Integration*, 45(3), 487-501. <https://doi.org/10.1080/07036337.2023.2190106>
3. Bourguignon, J., Demertzis, M., Sprenger, E. (2022). EU enlargement: Expanding the union and its potential. *Intereconomics*, 57(4), 205-208. <https://doi.org/10.1007/s10272-022-1063-4>
4. Sapir, A. (2022). Ukraine and the EU: Enlargement at a new crossroads. *Intereconomics*, 57(4), 213-217. <https://doi.org/10.1007/s10272-022-1065-2>
5. Yildiz, T. (2023). The European Union-Russia-Ukraine triangle: Historical ackground of relations, Russia-Ukraine war, and future prospects. *The European Union in the Twenty-First Century: Major Political, Economic and Security Policy Trends*, 195-210. <https://doi.org/10.1108/978-1-80382-537-320231014>

Vinska O.Y.

PhD in Economics, Assoc. Prof.

Department of European Economy and Business

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

EU SUPPORT FOR UKRAINE: GENDER DIMENSION OF UKRAINE FACILITY

European Union is a bloc of advanced high-income countries sharing common values. These values include human dignity, freedom, democracy, rule of law, human rights and equality. Equality means equal rights for all the citizens of the European Union regardless their gender. While, we can see a shift away from this principle around the world, namely in the USA, in the European Union the value of gender equality is gaining only greater importance. Therefore, it translated into gender mainstreaming which means assessing the implications for both genders in all its policies, covering both internal and external actions. Candidate countries aiming to become member-states of this bloc must adhere to this value and ensure not only legal implementation but also practical application of this principle for its citizens.

Ukraine has confirmed its European identity and irreversibility of European course in preamble of its constitution. It applied for European Union membership and received a candidate status in 2022, which proves the intentions of the authorities and aspirations of its citizens. In all its actions, it should aim at future membership and not adopt any laws or implement any policies undermining this priority. Thus, gender prism becomes an important instrument to guaranteeing smooth European integration.

During war, the European Union became the biggest donor of aid to Ukraine. This support provides the social stability inside the country and prevents potential budget collapse via financial aid, helps to relieve humanitarian problems and provides military means to fight the war of aggression. According to Kiel Institute Ukraine Support Tracker, covering aid provided from 24th February 2022 till 28th February 2026, the amount of support allocated was 176,34 billion euro (91,91 billion euro from EU members and 84,43 billion euro from EU institutions). But total commitments amounted an astonishing 324,33 billion euro [1].

Nowadays, the main support is provided via Ukraine Facility which is an aid package worked out to support our country during war, as well as prepare it for further European integration. The programme is designed for 2024-2027 and provides 50 billion euro in grants and loans in exchange for comprehensive reforms to be carried out by Ukrainian authorities. The EU plans to fund state budget directly (38,27 billion euro), support investment (9,5 billion euro) and provide technical and administrative support (4,76 billion euro) [2]. Such unprecedented amount of aid and strict conditions following it will guarantee that allocations will be applied most efficiently and transparently. The aid is provided in tranches and each reform is verified. If Ukraine is not following its obligations on reforms according to the schedule, the tranches of aid are reduced. For instance, fourth tranche of aid was reduced from 4,5 billion euro to 3,05 billion euro because Ukraine has failed to adopt laws on transparent management

of arrested assets and on supervision of the lawfulness of local government acts, as well as missed deadlines on appointing new judges to Anticorruption Court [3].

Ukraine Facility, as any other EU foreign aid instrument, has a gender dimension. For instance, gender equality and inclusion is one of seven guiding principles of the restoration process in Ukraine, so called Lugano principles. Nenka A. and Suslova O. apply the CEDAW(Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women) principle of substantive equality and carry out a gender analysis of the Ukraine Facility document. They highlight that one of the objectives of establishing Ukraine Facility is to combat the discrimination of women, as it's stated in the "Consistency with the Objectives, General and Financial Principles of the Ukraine Facility" section. Furthermore, they confirm that gender component is included in such sections as education, public administration, human capital, labour market, small and medium sized enterprises, regional policy, demining and digital transformation. Such initiatives as improving access to preschool amenities and social care, elimination of gender pay gap are also mainly benefiting women. They also notice the concrete action aimed at attracting women to IT-sphere, a sector of economy where women are traditionally underrepresented. This action includes the launch of fund financing scholarships for internally displaced women by Ministry of Digital Transformation, supported by Diia.Business [4].

Thus, Ukraine Facility is an instrument to support Ukraine's resilience during war and its European integration progress. One of its guiding principles is equality between men and women, guaranteeing that this process is inclusive and no society member is left behind. Further research directions include the impact of Ukraine Facility financial aid on women's employment, work and life balance, career development, business and political leadership.

References:

1. Ukraine Support Tracker Data. Kiel Institute. Electronic resource. Mode of access: <https://www.kielinstitut.de/publications/ukraine-support-tracker-data-6453/> (Accessed on 7.05.2026)
2. Ukraine Facility 2024-2027. Plan for the implementation. Electronic resource. Mode of access: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/en/home/> (Accessed on 7.05.2026)
3. Tetyana Vysotska. EU reduces a fourth tranche of funding to Ukraine over unfinished reforms. Ukrainska Pravda. Electronic resource. Mode of access: <https://www.pravda.com.ua/eng/news/2025/07/25/7523418/> (Accessed on 7.05.2026)
4. Nenka A., Suslova O. Plan for Ukraine Facility (2024-2027): Gender analysis. IKJT. 2024. Electronic resource. Mode of access: https://wicc.net.ua/media/Facility_Ukraine_gender_analysis.pdf (Accessed on 10.05.2026)

Асауленко С.С.

студентка Державного торговельно-економічного університету

Керівник: доктор філософії, асистент Галабурда А.С.

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ З КРАЇНАМИ ЄС

Питання сучасного стану розвитку торговельно-економічних відносин між Україною та Європейським Союзом (далі – ЄС) набуває актуальності, що особливо підсилюється на тлі інтеграційних процесів. В умовах воєнного стану та повоєнної відбудови країни значення зовнішньої торгівлі суттєво зростає, адже вона відіграє одну із головних ролей у системі забезпечення соціально-економічного розвитку суспільства. Важливим етапом до поглиблення торговельної трансформації стала Угода про асоціацію між Україною та ЄС, яка набула чинності 1 вересня 2017 року. Вона кардинально змінила вектор зовнішньої політики держави, спрямувавши її курс на євроінтеграцію та визначивши принципи вільної ринкової економіки з метою становлення партнерських відносин. Для України поглиблення міжнародної інтеграції в зовнішню торгівлю є стратегічним пріоритетом, відкриваючи доступ національним ринкам у єдиний економічний простір. Завдяки активізації товарообігу зростає попит, зникнуть торговельні бар'єри, збільшиться обсяг виробництва та будуть залучатися додаткові джерела фінансування, що сформує конкурентоспроможну позицію країни на світовому рівні. Процес повноцінного становлення України як гравця зовнішньоекономічного ринку вимагає удосконалення механізму експорту, який передбачає: перехід до високотехнологічного виробництва, збільшення зацікавленості іноземного партнерства та розвиток спільних наукових проєктів [1]. Отримання статусу кандидата на членство в ЄС та заходи щодо торговельної лібералізації сформували підґрунтя для розвитку зовнішньоекономічної діяльності, що потребує детального наукового дослідження.

За період 2021–2026 роки зовнішня політика України з країнами ЄС кардинально трансформувалася, основними напрямками стали повна інтеграція до спільного ринку та оборонна підтримка. Додатковим стимулом розвитку взаємовідносин є інституційна підтримка ЄС, яка передбачає торговельні преференції, фінансування та програми підтримки бізнесу. Ключовими торговельними партнерами України є Польща, Іспанія, Німеччина, Нідерланди, Італія, Румунія та Угорщина. Домінантна позиція зазначених країн підтверджується лівовою часткою у сукупних показниках імпорту та експорту, понад 55% загального обсягу торгівлі [2]. Проте, існують певні ризики, які можуть уповільнити процес спільної зовнішньоекономічної діяльності. Кардинальна зміна логістичних маршрутів, що було викликано військовими діями, змусили зробити переорієнтацію на пошук інших шляхів. Руїнування виробничих потужностей, складських терміналів та критичної інфраструктури. Також до чинників, які становлять загрозу розвитку інтеграційних процесів, слід віднести невідповідність деяких товарів європейським стандартам якості та

явища валютної нестабільності. Згадані фактори можуть створити певні ризики для імпортерів та експортерів. З метою підтримки українського експорту та забезпечення імпортування необхідних товарів було створено «Шляхи солідарності» у 2022 році. За оцінками експертів, сукупна вартість торгівлі через «Шляхи солідарності» складає приблизно 260 млрд євро, включаючи 190 млрд євро імпорту до України. Впровадження ініціативи «Шляхи солідарності» стала критично важливою для держави і надала українському бізнесу можливість експортувати власний товар та продовжити розвиток, незважаючи на виклики. Ефективність допомоги залежить від налагодження синергічного зв'язку міжнародного партнерства. Було спрямовано значних зусиль прикордонними державами-членами ЄС, які надали фінансову допомогу у вигляді інвестицій, щоб налагодити торговельні маршрути [2, 3, 4]. «Шляхи солідарності» стали фундаментом для поглиблення процесу торговельної інтеграції України в єдиний європейський економічний простір.

Перспективи розвитку зовнішньої торгівлі України залишаються позитивними, але нерівномірними й залежними від безпеки та темпів проведення реформ, які є такими необхідними для прискорення здобуття членства. Слід здійснити адаптацію стандартів якості продукції та послуг відповідно до встановлених норм ЄС та важливих рекомендацій щодо екологічності. Насамперед розвиток зовнішньої торгівлі пов'язаний із розширенням експорту продукції з високою доданою вартістю (агропромисловість, машинобудування, ІТ-послуги та «зелена» енергетика). Додатковим потужним стимулюванням є інструментарій інституційної підтримки, що передбачає торговельні преференції, фінансову допомогу та програми підтримки бізнесу. Таким чином, розвиток взаємовідносин зовнішньої торгівлі має значний потенціал та стратегічно важливе значення щодо забезпечення стійкого розвитку національної економіки. Велика різноманітність бізнесу, його потужність та зростання зацікавленості серед інвесторів дозволить забезпечити у майбутньому високу позицію на світовому ринку.

Список використаних джерел:

1. Гаврилюк І. Розвиток міжнародної торгівлі в системі міжнародних економічних відносин в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-53>
2. Гарасимлюк М., Олех К. Сучасний стан та розвиток зовнішньої торгівлі України з ЄС. *Економіка і регіон*. 2025. № 4(99). С. 1-9. URL: <https://journals.nupp.edu.ua/eir/uk/article/view/4154/3510>
3. Шляхи солідарності ЄС — Україна. *Європейська комісія*. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/eu-ukraine-solidarity-lanes_uk (дата звернення: 26.04.2026).
4. ЄС виділить 1 млрд € на підтримку «шляхів солідарності». UkraineInvest. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/news/18-11-22/> (дата звернення: 26.04.2026).

Вареник С.С.

студентка Національного технічного університету України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Керівник: к.е.н., доц. Грінько І.М.

ПАРАДОКС МОДЕЛІ РЕЗИЛЬЄНТНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Сучасні умови геополітичної волатильності змушують економічну систему України трансформуватися в режим «виживання». Лібералізація внутрішніх систем, зокрема фінансової, стає стратегічним інструментом, що дозволяє залучити ресурси для збереження стійкості та стабільності в умовах дії правового режиму воєнного стану.

З метою визначення параметрів резильєнтності та її парадоксів в українській економіці, пропонуємо виділити три найбільш репрезентативні показники (табл. 1).

Таблиця 1. Динаміка індикаторів інституційної та фактичної відкритості фінансової системи України протягом 2019-2024 рр.

Показник	Роки					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Індекс Чінна-Іто	-1,94	-1,94	-1,94	-1,94	-1,94	–
Індекс сприйняття корупції	30	33	32	33	36	35
Індекс глобалізації KOF	74,80	74,95	73,93	73,00	73,00	73,00

Джерело: систематизовано авторами на основі [1-3].

Судячи з динаміки значень індексу Чінна-Іто протягом 2019-2023 рр., фінансова інституційна відкритість України залишається на низькому рівні (-1,94 бала), жорсткий контроль набуває ролі провідного інструменту, що особливо актуально в умовах воєнних дій. Фінансова «закритість» де-юре виступає захисним механізмом від «вимивання валюти». Низькі значення Індексу відображають захисну реакцію платіжного балансу від несприятливої дії зовнішнього фактору, до яких відносимо повномасштабне вторгнення.

Індекс сприйняття корупції вказує на вразливість України до проявів корупції. Попри незначні коливання у 2021-2023 рр., спостерігається помітне стійке покращення рівня ефективності антикорупційного регулювання до оцінки у 35 балів. Позитивні зрушення у напрямку підвищення транспарентності політичних та економічних процесів (зокрема, реалізація проєктів із цифровізації державного управління через платформи «Дія» та «Prozorro») є критично важливими показниками для підвищення рівня інвестиційної привабливості за інституційною складовою. Це де-факто відкриє кордони для фінансових потоків і підтримає базу для забезпечення фінансової відкритості економіки.

Індекс глобалізації KOF є основним показником комплексної відкритості та вказує на визначальну роль геополітичного фактору у відкритості країни. Аналізований період характеризується досить високими значеннями показника

на рівні 73,00–74,95, що дозволяє простежити курс на інтеграцію України до глобальних мереж. Після спаду значень у 2021 році спостерігається фіксація Індексу глобалізації на значенні 73,00 протягом 2022-2024 рр. Важливим елементом стійкості стали інвестиції іноземних партнерів у деякі галузі, зокрема військово-промисловий комплекс, який набув першочергового стратегічного значення для України. Стабільність Індексу глобалізації КОФ є ознакою «резильєнтної інтеграції», яка за своєю суттю передбачає не лише розвиток стійкості в кризових умовах за рахунок внутрішнього ресурсу, а й зовнішньої підтримки [4, с. 22-23]. Попри фізичні руйнування інфраструктури, цифрові фінансові канали та політична солідарність іноземних партнерів у підтримці української економіки стали «якорем» для утримання країни від ізоляції. Проявом такої солідарності є надання безповоротних грантів. Цей інструмент дозволяє забезпечити підтримку ліквідності та відкритості фінансової системи без зростання боргового навантаження на економіку країни. Зокрема, одним із доказів даної діяльності партнерів є створення Європейською Комісією у 2023 році Українського фонду (UA Facility) – структури, що націлена на відновлення України та передбачає інвестиції у розмірі 50 мільярдів євро протягом періоду з 2024 по 2027 рік [5, с. 4]. Ключовими партнерами держави вже традиційно є країни ЄС, зокрема Німеччина, США, Японія та ще низка країн, а також міжнародні організації – Світовий Банк і МВФ, реалізується співпраця з Міжнародною фінансовою корпорацією (МФК) та Міжнародною асоціацією розвитку (МАР), які безпосередньо беруть участь у фінансовій і технічній підтримці бюджету та реформ [5, с. 4-8].

Підсумовуючи результати дослідження, можемо стверджувати наявність парадоксу фінансової відкритості України, який з одного боку, проявляється у де-факто високому ступені інтеграції у світову систему, а з іншого – у де-юре закритості через валютні обмеження.

Список використаних джерел:

1. The Chinn-Ito Index. Portland State University. URL: https://web.pdx.edu/~ito/Chinn-Ito_website.htm (дата звернення: 12.05.2026).
2. Corruption Perceptions Index. Transparency International. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/> (дата звернення: 10.05.2026).
3. KOF Globalisation Index. KOF Swiss Economic Institute. URL: <https://kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-globalisation-index.html> (дата звернення: 12.05.2026).
4. Орел А. М. Фінансово-економічний механізм публічного управління резильєнтністю територіальних громад : дис. ... канд. екон. наук. Житомир, 2025. С. 22–23. URL: https://ztu.edu.ua/site/files/1/docs/Наука/Аспірантура%20та%20докторантура/Розові%20ради/2025/diss_EP_Orel.pdf (дата звернення: 12.05.2026).
5. Лук'янова М., Марцинкевич В. Міжнародна фінансова підтримка відновлення України. Екодія. 2024. URL: https://ecoaction.org.ua/wp-content/uploads/2025/02/3_International-Finan-Support-Ukraine-Recovery2024s2.pdf (дата звернення: 13.05.2026).

Вітвіцька А.В.

студентка Львівського національного університету ім. Івана Франка

ЦИФРОВА ДИПЛОМАТІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА: НОВІ ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ БІЗНЕС-ПАРТНЕРСТВА

Сучасна міжнародна діяльність зазнає кардинальних змін під впливом цифровізації всіх сфер суспільного життя. Якщо ще десять років тому дипломатія асоціювалася виключно з офіційними переговорами у представницьких залах, то сьогодні ситуація докорінно змінилася: міжнародне співробітництво все активніше переноситься у цифровий простір. На мою думку, це не просто технічний прогрес - це фундаментальна трансформація самої природи міждержавних відносин та ділових партнерств.

Поняття «цифрова дипломатія» охоплює використання цифрових платформ, інструментів та кібер-політики для здійснення дипломатичної діяльності. Дослідники Інституту публічної політики та дипломатичних досліджень (IPPDR) зазначають, що сучасні дипломати мусять розуміти, як орієнтуватись у соціальних мережах, аналізувати великі дані та застосовувати технології штучного інтелекту, адже цифрова грамотність перестала бути опцією та стала наріжним каменем ефективної дипломатії [1]. Уряди вже активно опанували цю реальність: за даними Державного департаменту США, станом на 2024 рік 75% дипломатичних місій світу використовують соціальні мережі для досягнення зовнішньополітичних цілей [2]. Це вражаючий показник, що демонструє, наскільки стрімко відбулася ця зміна.

Паралельно з цим розвиваються нові формати міжнародного бізнес-партнерства. Особливої уваги заслуговує ухвалення у вересні 2024 року Глобального цифрового пакту на Саміті майбутнього ООН - рамкового документа, що зобов'язує держави-члени просувати інклюзивну, надійну та масштабовану цифрову трансформацію в епоху штучного інтелекту [3]. Цей пакт став відповіддю на реальну потребу: тоді як цифровий простір не знає кордонів, регуляторні підходи залишаються фрагментованими між різними юрисдикціями, що суттєво ускладнює транскордонні проекти. Власне, прагнення подолати цю фрагментованість і є одним із ключових векторів сучасного міжнародного співробітництва.

Для України описані тенденції мають особливе значення. Дослідження показують, що глобальне середовище для міжнародних інвестицій залишається складним: у 2024 році міжнародне проєктне фінансування, яке має вирішальне значення для розвитку інфраструктури, скоротилось на 26%, а геополітична напруженість продовжує впливати на потоки капіталу [4]. Саме за таких обставин цифровізація відкриває перед Україною стратегічну перспективу: інтеграцію у глобальні ланцюги створення вартості, яка більше не обмежена географічними кордонами чи значними витратами на фізичну інфраструктуру.

Сьогодні фахова компетентність та творчий потенціал людини стають вагомішими за територіальні чи матеріальні чинники. Це зміщує фокус розвитку

з експлуатації ресурсів на розвиток особистості та інтелектуальний капітал, що є принципово важливим та оптимістичним сигналом для майбутнього нашої держави.

Разом з тим не варто ідеалізувати цифровізацію міжнародного співробітництва. Поряд із можливостями вона несе нові ризики: кібератаки можуть завдавати шкоди не лише корпораціям, а й дипломатичним відносинам між країнами. За оцінками індустріальних аналітиків, глобальні збитки від кіберзлочинності до 2025 року можуть досягти 10,5 трлн доларів США на рік [1]. Крім того, нерівний доступ до цифрових інструментів поглиблює наявні геополітичні нерівності: країни з розвинутою цифровою інфраструктурою отримують непропорційні переваги у міжнародних переговорах та проєктах. Дослідники Diplo вказують на так звану «цифрову поляризацію» як один з ключових викликів глобального врядування [3].

Варто зазначити, що цифрова трансформація міжнародної діяльності є процесом значно глибшим, ніж просто впровадження нових технологічних рішень. Вона знаменує собою перехід до інтелектуально центричної моделі взаємодії, де професійна етика, здатність до конструктивного діалогу в мережевому середовищі та цифрова культура стають визначальними факторами успіху. Для нового покоління управлінців та дипломатів це створює унікальний виклик: традиційна майстерність переговорів тепер має поєднуватися з глибоким розумінням архітектури глобального цифрового простору та відповідальним ставленням до кібербезпеки. Відтак, готовність фахівця до постійної інтелектуальної адаптації та його вміння гармонійно поєднувати гуманітарні цінності з технологічними можливостями стають фундаментом, на якому будуватиметься не лише персональна кар'єра, а й майбутня суб'єктність України на міжнародній арені.

Список використаних джерел:

1. Diplomacy in the Digital Age: The rise of Cyber Diplomacy / Institute of Public Policy and Diplomacy Research. 2025. URL: <https://ippdr.org/diplomacy-in-the-digital-age-the-rise-of-cyber-diplomacy/> (дата звернення: 12.05.2026).
2. Emerging Trends in Global Diplomacy / Modern Diplomacy. 2025. URL: <https://modern diplomacy.eu/2025/05/23/emerging-trends-in-global-diplomacy/> (дата звернення: 12.05.2026).
3. Digital Governance and Diplomacy 2025: A Cheat Sheet / Diplo Foundation. 2025. URL: <https://www.diplomacy.edu/blog/digital-governance-and-diplomacy-2025-a-cheat-sheet/> (дата звернення: 12.05.2026).
4. Глобальні ланцюги доданої вартості та міжнародне проєктне фінансування / Журнал регіонального управління та публічного партнерства. 2024. URL: <https://jrupp.donnu.edu.ua/article/download/16530/16422> (дата звернення: 12.05.2026).

Гарькава А.О.

студентка Державного торговельно-економічного університету

Керівниця: к. е. н., доц. Лежєпєкова В.Г.

РИЗИКИ ТА БАР'ЄРИ ДЛЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В ПРОЦЕСІ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Війна, розв'язана росією проти України у 2014 році, завдала чимало втрат: постраждав людський потенціал, економіка країни та інфраструктура. За даними п'ятої швидкої оцінки завданої шкоди та потреб на відновлення, що була опублікована урядом України, Групою Світового банку, Європейською Комісією та Організацією Об'єднаних Націй, станом на 31 грудня 2025 року загальна вартість відбудови та відновлення в Україні становить майже 588 мільярдів доларів США [1]. В той же час номінальний ВВП України у 2025 році становив майже 210 мільярдів доларів США [2]. Можна зробити висновок, що вартість післявоєнної відбудови перевищує ВВП країни майже втричі та саме це зумовлює актуальність теми роботи. Ресурсів держави, на жаль, недостатньо, тому особливої важливості набуває залучення як бізнесів, так і міжнародних партнерів до процесу відновлення.

Частка ПІІ у ВВП України демонструє нестабільну динаміку, а в умовах війни спостерігається їх суттєве скорочення. На графіку чітко видно два періоди, коли був спад ПІІ: 2020 рік (що пов'язано із пандемією Ковід-19) та 2022 рік [3].

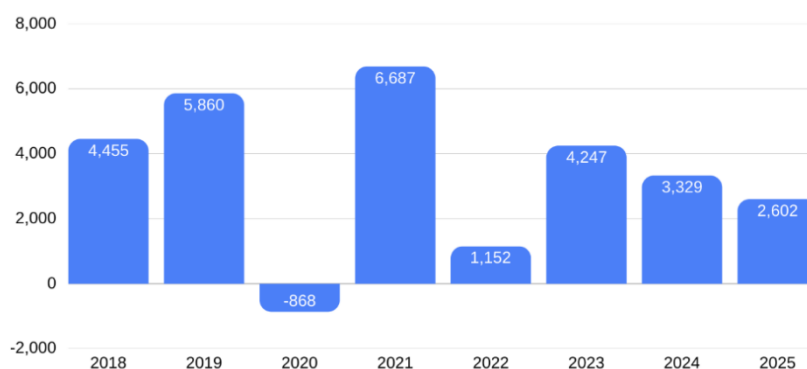


Рис. 2.5. Частка ПІІ у ВВП України 2018 - 2026 р., млрд дол. США [3].

У 2021 році спостерігалось часткове відновлення інвестиційних потоків, проте повномасштабне вторгнення росії у 2022 році спричинило відтік капіталу та різке падіння ПІІ. Основними причинами стали зростання ризиків для бізнесу (в більшості пов'язаних із безпековими факторами), руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів та загальна невизначеність щодо майбутнього економіки країни. У 2023 - 2025 роках динаміка ПІІ залишається нестабільною, що свідчить про обережність інвесторів та збереження високого рівня ризиків, незважаючи на поступову адаптацію економіки до умов війни. Таким чином, аналіз динаміки прямих іноземних інвестицій підтверджує, що одним із ключових викликів повоєнної відбудови України є необхідність відновлення довіри іноземних інвесторів.

Ризики, що стосуються відбудови України в першу чергу пов'язані із безпековими факторами, до яких відносяться і бойові дії, і загроза ракетних ударів, і руйнування інфраструктури (зокрема сталих логістичних шляхів та цивільної енергетичної інфраструктури). Наведені вище ризики могли би мати дещо менше значення для інвесторів за умови наявності дієвих інструментів компенсації руйнувань (повних або часткових) в наслідок воєнних дій, проте більшість програм залишаються частковими або доступними для окремих типів проєктів.

Також до факторів, що пов'язані саме із війною, ми можемо додати невизначеність щодо персоналу. В Україні сильно скоротився людський капітал через масову міграцію, а це напряду впливає на більшість стаціонарних підприємств та бізнесів.

Наступними доцільно розглянути політичні ризики, що пов'язані із можливими змінами державної політики, а відповідно і пріоритетності фінансування об'єктів відбудови/реновації та регуляторних факторів, а також нестабільність державних інституцій та залежність від міжнародної фінансової допомоги, а відповідно і залежність від політики у країні-партнері.

З політичними ризиками напряду пов'язані і корупційні виклики: непрозорість процедур відбору об'єктів реновації та проєктів підтримки, нецільове використання коштів, а також неформальний вплив на прийняття рішень. Оскільки корупційні ризики - це як можливі фінансові втрати, так і репутаційні, то цей бар'єр є одним з ключових.

У політичних ризиках згадувалася можливість зміни регуляторних факторів і це є також складовою правових ризиків. Хоча Україна і адаптується до стандартів ЄС, проте нестабільність присутня й досі. Серед основних проблем - недостатність ефективності механізмів захисту прав інвесторів, а також затягнута тривалість судових процедур.

Сукупність ризиків, що наведені вище, формує високий рівень невизначеності для міжнародного бізнесу в Україні, а відтоді мінімізація або усунення даних факторів впливу є ключовим завданням для покращення інвестиційного клімату країни.

Список використаних джерел:

1. Опубліковано оновлену оцінку потреб України на відновлення та відбудову. EEAS. URL: https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/опубліковано-оновлену-оцінку-потреб-україни-на-відновлення-та-відбудову_uk (дата звернення: 15.03.2026).
2. Ukraine GDP (2025) - Worldometer. Worldometer. URL: <https://www.worldometers.info/uk/ввп/україна-ввп/> (дата звернення: 15.03.2026).
3. Прямі іноземні інвестиції (2025). Міністерство фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/2025/> (дата звернення: 26.04.2026).

Голокоз М.А.

студентка Криворізького національного університету

Керівник: к.е.н., доц. Адамовська В.С.

ПОВЕДІНКА СПОЖИВАЧІВ У ГЛОБАЛЬНОМУ ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

У сучасному світі цифрові технології стали невід'ємною частиною життя людей. Майже кожна людина щодня користується Інтернетом, соціальними мережами, мобільними застосунками та онлайн-магазинами. Саме тому поведінка споживачів значно змінилася порівняно з минулими роками. Люди почали по-іншому шукати інформацію, обирати товари та здійснювати покупки. Глобальне цифрове середовище створює нові можливості як для покупців, так і для компаній.

Сьогодні споживачі мають швидкий доступ до великої кількості інформації. Якщо раніше люди могли дізнатися про товар переважно з реклами по телевізору або від продавців у магазинах, то зараз достатньо декількох хвилин, щоб знайти характеристики товару, порівняти ціни та прочитати відгуки інших покупців. Через це сучасний споживач став більш уважним та вимогливим. Покупці звертають увагу не лише на ціну товару, а й на його якість, репутацію бренду та думки інших користувачів.

Важливу роль у формуванні поведінки споживачів відіграють соціальні мережі. Такі платформи, як Instagram, TikTok, Facebook та YouTube, стали не тільки засобом спілкування, а й потужним маркетинговим інструментом. Через соціальні мережі люди дізнаються про нові бренди, акції та тренди. Особливо великий вплив мають блогери та популярні особи, які рекламують певні товари чи послуги. Часто саме рекомендації блогерів спонукають людей до покупки. Як зазначає Ф. Котлер, сучасний маркетинг все більше орієнтується на цифрову комунікацію та взаємодію зі споживачами через Інтернет [2, с. 118].

Однією з головних особливостей цифрового середовища є персоналізована реклама. Алгоритми аналізують інтереси користувачів, історію пошуку та попередні покупки, після чого пропонують рекламу товарів, які можуть зацікавити людину. Наприклад, якщо користувач шукав в Інтернеті одяг або техніку, через деякий час він починає бачити рекламу цих товарів у соціальних мережах або на сайтах. Такий підхід допомагає компаніям ефективніше просувати свою продукцію та залучати покупців.

Крім того, значного розвитку набула електронна комерція. Онлайн-магазини стали дуже популярними через зручність та економію часу. Люди можуть замовляти товари, не виходячи з дому, а доставка часто займає лише декілька днів. Особливо активно електронною комерцією користується молодь. За даними досліджень, велика частина споживачів надає перевагу саме онлайн-покупкам через широкий вибір товарів і можливість швидко порівняти ціни [1, с. 54].

Глобальне цифрове середовище також впливає на формування нових споживчих звичок. Люди дедалі частіше здійснюють імпульсивні покупки через

яскраву рекламу, знижки або популярність певного товару в соціальних мережах. Також поширеним явищем стало використання мобільних застосунків для покупок, оплати послуг та замовлення їжі. Це свідчить про те, що цифрові технології значно спрощують повсякденне життя людей.

Проте цифрове середовище має і негативні сторони. Однією з проблем є велика кількість неправдивої реклами та шахрайства в Інтернеті. Іноді покупці отримують неякісний товар або взагалі стають жертвами обману. Також важливою проблемою є захист персональних даних користувачів. Багато людей хвилюються через збір інформації про їхню поведінку в мережі. С. М. Ілляшенко зазначає, що розвиток цифрового маркетингу потребує особливої уваги до безпеки даних споживачів та формування довіри між компанією і клієнтом [3, с. 201].

Ще однією особливістю глобального цифрового середовища є вплив міжнародних брендів та світових трендів. Через Інтернет люди можуть легко знайомитися з продукцією іноземних компаній, замовляти товари з інших країн та слідкувати за популярними тенденціями. Це впливає на смаки та вподобання споживачів, особливо молодого покоління. Глобалізація сприяє тому, що поведінка покупців у різних країнах стає більш схожою.

Отже, розвиток цифрових технологій суттєво змінив поведінку споживачів. Люди стали активніше користуватися Інтернетом для пошуку інформації, спілкування та здійснення покупок. Соціальні мережі, онлайн-реклама та електронна комерція мають великий вплив на сучасне суспільство.

Водночас важливо пам'ятати про ризики цифрового середовища, пов'язані з шахрайством та захистом особистих даних. У майбутньому роль цифрових технологій у поведінці споживачів буде лише зростати.

Список використаних джерел:

1. Балабанова Л. В., Холод В. В. Маркетинг : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 612 с.
2. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинговий менеджмент. Київ : Хімджест, 2018. 720 с.
3. Ілляшенко С. М. Інноваційний маркетинг : підручник. Суми : Університетська книга, 2020. 334 с.
4. Statista : офіційний сайт. URL: Statista (дата звернення: 13.05.2026).
5. Forbes Ukraine : офіційний сайт. URL: Forbes Ukraine (дата звернення: 13.05.2026).

Дев'яткін О.С.

студент Державного торговельно-економічного університету

Керівник: д.е.н, доц., професор кафедри світової економіки Бохан А.В.

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ У СФЕРІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПЕРЕГОВОРІВ

В умовах прояву світогосподарських тенденцій, особливого значення набуває процес використання цифрових технологій у сфері торговельних переговорів. Активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, електронної комерції, цифрових платформ та інструментів штучного інтелекту істотно змінює характер взаємодії між суб'єктами міжнародної торгівлі, підвищуючи ефективність операцій і трансформуючи формат переговорів.

Глобалізація впливає і на розвиток економічної дипломатії у віртуальному середовищі, де ключову роль відіграють електронні канали комунікації, аналітичні платформи та автоматизовані системи обробки даних. Використання сучасних технологій дозволяє скорочувати трансакційні витрати через автоматизацію документообігу, електронні контракти та блокчейн-рішення, що забезпечують прозорість і безпеку угод. За даними СОТ, цифрові платформи здатні знижувати торговельні витрати приблизно на 30%, особливо для малих і середніх підприємств [1, с. 35]. Відомо, що цифрова торгівля зростає більш ніж удвічі швидше, ніж традиційна торгівля товарами, що підтверджує її вплив на міжнародні економічні відносини [1, с. 34].

Важливою особливістю цифровізації є розширення доступу малих і середніх підприємств до міжнародних переговорів. Завдяки електронній комерції та цифровим платформам вони отримують можливість виходу на глобальні ринки, що раніше було обмежено високими бар'єрами входу. Це сприяє демократизації торговельних відносин і змінює структуру переговорного поля, де конкурентоспроможність залежить від рівня технологічної адаптації та ефективності використання цифрових інструментів.

У зв'язку з цим, розвиток електронної комерції є ключовим чинником трансформації міжнародної торгівлі та комунікацій між партнерами. Нині електронна комерція становить близько 12% світового торговельного обороту та демонструє стабільне зростання [2, с. 40]. Особливе значення має сегмент В2В, який охоплює більшість міжнародних транзакцій і формує характер міжфірмових переговорів. Використання цифрових платформ у цьому сегменті дозволяє швидше знаходити партнерів, узгоджувати умови угод і реалізовувати торговельні операції, що підвищує ефективність міжнародної торгівлі.

Доцільно зазначити, що цифрові технології впливають на механізми формування конкурентоспроможності учасників міжнародної діяльності. Поряд із традиційними факторами, такими як ресурси та продуктивність праці, зростає значення даних, алгоритмічної ефективності та мережевих ефектів [1, с. 36]. Це зумовлює перегляд підходів до розуміння функцій торговельних переговорів, а також можливостей використання цифрової інфраструктури, захисту даних та використання інноваційних технологій. Одночасно зменшується роль географічного фактору, оскільки цифрові інструменти знижують значення

відстані між контрагентами, підсилюють вагомість науково-технічного прогресу, спроможності різних ділових спільнот використовувати цей потенціал у своїй діяльності [2, с. 42].

На цьому фоні, штучний інтелект також видозмінює сферу торговельних переговорів. AI-технології дозволяють аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати ринкову поведінку та оптимізувати переговорні стратегії. Водночас, попри високу ефективність у обробці інформації, штучний інтелект не може повністю замінити людський інтелект у стратегічному аналізі та прийнятті рішень [3, с. 13]. Найбільш ефективним є поєднання AI та експертного аналізу, що забезпечує комплексний підхід до переговорного процесу.

Поряд із перевагами цифровізація створює й низку викликів. Серед них – посилення ринкової концентрації та монополізму через домінування великих цифрових платформ. Актуальними залишаються регуляторна фрагментація, різні підходи до оподаткування електронної комерції, захисту даних і використання цифрових підписів [3, с. 2]. Сам тому, ефективне використання електронних інструментів, робота з великими масивами даних і цифровими платформами стають необхідними умовами ведення торговельних переговорів.

Таким чином, сучасні технології впливають на розвиток сфери торговельних переговорів, але й створюють нові виклики, пов'язані з регулюванням і технологічною конкуренцією. У цьому контексті міжнародне співробітництво має сприяти гармонізації правил цифрової торгівлі та інтеграції новітніх технологій у переговорні системи на засадах інформаційної безпеки.

Список використаних джерел:

1. Чжан Хен. Вплив цифровізації на міжнародну торгівлю: теоретичні та методологічні основ. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 7 (289). URL: <https://eco-science.net/issue/№-7-289-липень-2025/> (дата звернення: 04.05.2026).
2. Dovgal Elena. Digitalization of international trade relations: advantages and contradictions. The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism, (21), 38-46. 2025. URL: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2025-21-04> (дата звернення: 04.05.2026).
3. Aggarwal, V., Karwasra, N. Artificial intelligence v/s human intelligence: a relationship between digitalization and international trade. Future Business Journal, 11, 16. 2025. URL: <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00438-5> (дата звернення: 04.05.2026).

Комаровський І.В.

PhD, старший викладач кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій Національного університету «Одеська політехніка»

ЗАЛУЧЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ГРАНТІВ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ОБМЕЖЕННЯ ДЛЯ УКРАЇНИ

Є загальновизнаним фактом, що програми МТД в Україні стали основним інструментом реалізації політики європейської інтеграції України, її економічного розвитку та входження до міжнародного ринку в рамках СОТ. На сьогодні уряди багатьох країн світу, десятки міжнародних програм і фондів надають Україні технічну і фінансову допомогу практично в усіх сферах суспільного життя та економіки.

За обсягами наданих грантів перші місця займають США та Європейська Комісія. Слід відмітити допомогу, що надходить з боку таких країн, як Канада, Великобританія, Німеччина, Швеція, Японія та низка європейських держав. У наданні технічної допомоги Україні приймають участь і провідні міжнародні та фінансові організації: Організація Об'єднаних Націй, Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку тощо.

Напрямки фінансування є дуже різними, від звичайних консультацій або технічної підтримки до фінансування програм розвитку окремих галузей, включно системи державного управління. При цьому запровадження проектів міжнародної технічної допомоги допомагає вирішенню тих проблем, які Україна не в змозі вирішити самостійно [1]. Опосередкований ефект від виконання проектів проявляється у зменшенні навантаження на державний бюджет, сприяє створенню додаткових робочих місць тощо.

Світовий досвід, який Україна набуває завдяки МТД, сприяє її сталому соціально-економічному розвитку, прискорює міжнародну інтеграцію держави.

Залучення грантів для України, коли держава знаходиться в стані війни, це дієвий інструмент безповоротного фінансування, який забезпечує життєздатність бізнесу, відновлення громад та розвиток інновацій в умовах обмеженого доступу до класичного кредитування. [3,4]. Однак процес супроводжується жорсткою конкуренцією, адміністративними бар'єрами та суворими правилами цільового використання коштів.

Детальний аналіз ландшафту грантової підтримки дозволив розкрити певні обмеження, які існують в цій сфері. До них можна віднести [2]:

- умова обов'язкового співфінансування: більшість донорів вимагають власний внесок отримувача, який може складати від 10% до 25% від загального бюджету проекту, що є обтяжливим для багатьох у поточних економічних реаліях;

- притримання умов суворої звітності та адміністрування з боку донора: кожна витрата повинна бути обґрунтована. Грантові кошти вимагають ведення окремого бухгалтерського обліку, що створює додаткове навантаження на команду.

– обов’язкове цільове призначення коштів гранту: кошти не можна перерозподіляти на власний розсуд, відхилення від початкового кошторису чи бізнес-плану може призвести до вимоги повернення коштів;

– зміна законодавства: під час тривалого впровадження проекту (особливо в умовах воєнного стану) можуть змінюватися правила регулювання бізнесу, митні правила на ввезення обладнання чи вимоги до валютних операцій.

Залучення грантів супроводжується низкою труднощів, які найчастіше виникають через невідповідність очікувань заявників вимогам донорів, брак ресурсів або складну бюрократію. Загалом, в цьому плані до проблемних питань пов’язаних з самою організацією в цьому плані слід віднести:

– жорстка конкуренція та високі вимоги до заявок: Попит на гранти серед українців є надзвичайно високим, тому успішність заявки залежить від детально розробленого бізнес-плану, соціальної чи економічної значущості проекту та доведеної експертизи.

– брак компетенцій: відсутність спеціалізованих знань або досвіду написання успішних проектних заявок та розробки детальних бізнес-планів.

– відсутність фокусу: спроби залучити грант під абстрактну ідею, а не під конкретну, аргументовану потребу (проблему) суспільства чи бізнесу.

– адміністративне навантаження: неготовність заявника до тривалого процесу, який вимагає залучення додаткового персоналу для супроводу гранту.

Тим не менш, залучення міжнародних грантів для України відкриває значні перспективи відновлення та розвитку [4]. Найбільші можливості надають програми ЄС (Ukraine Facility, UIF), Світового банку, МВФ, ЄБРР та USAID, проте їх ефективність залежить від прозорості управління та здатності українських інституцій реалізовувати проекти, таблиця.

Таблиця 1. Основні джерела грантового фінансування для України у 2026 р.

Програма	Джерело / сайт	Ключові умови
«Власна справа» та гранти для ветеранів	Міністерство економіки України, портал Дія	Мікрогранти до 350 тис. грн, для ветеранів — до 1 млн грн
Гранти на переробку	Міністерство економіки України, Дія	До 8 млн грн на розвиток, до 16 млн грн на відновлення
EU4CSOs in Ukraine	Портал фінансування та тендерів ЄС (EuropeAid/EEAS)	Бюджет €17 млн,
Креативна Європа	Національне бюро програми ЄС «Креативна Європа» в Україні	Гранти до €300 тис. для культурних проектів
Horizon Europe	Офіс «Горизонт Європа» в Україні - horizon-europe.org.ua	Консорціумні проекти до €15 млн
USAID програми	USAID Ukraine, партнерство з Мінекономіки	Гранти від \$250 тис. до \$2 млн для бізнесу
UK Aid та інші донори	портал GetGrant Service (огляд міжнародних програм)	Підтримка відновлення, інфраструктури, муніципалітетів

Проведений огляд проблеми залучення міжнародних грантів показує, що міжнародні гранти для України відкривають широкі можливості відновлення та розвитку, але супроводжуються ризиками інституційної слабкості та боргового

навантаження. Але Україна має безпрецедентний доступ до міжнародних грантів і кредитів, що може стати основою для відновлення економіки та модернізації ключових секторів.

Список використаних джерел:

1. Karpenko L., et al. Impact of International Grants and EU Programs on Tourism Development in Ukraine // Journal of Tourism Economics. – 2024. – Vol. 12, Issue 4. – P. 215–229. <https://oidaijsd.com/wp-content/uploads/2025/05/18-07-07-15-3-UR-IJSD-25.pdf>
2. Литвинчук О., Шевчук А., Войтюк О. Міжнародна допомога Україні в умовах війни як вид співробітництва з міжнародними організаціями // Економічний часопис. – 2024. – №7. – С. 88–96. <https://geopolitics-of-ukraine.uzhnu.edu.ua/article/view/305029> DOI: [https://doi.org/10.24144/2078-1431.2024.1\(32\).239-252](https://doi.org/10.24144/2078-1431.2024.1(32).239-252)
3. Мороз Н., Косик В. Фінансова допомога Україні від міжнародних партнерів у період війни // Світ фінансів. – 2022. – №2. – С. 33–41. https://www.researchgate.net/publication/365175525_Finansova_dopomoga_Ukraini_vid_miznarodnih_partneriv_u_period_vijni DOI: [10.54929/2786-5738-2022-5-08-01](https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-08-01)
4. Мединська Т., Боднарюк І., Олійник Н. (2023) – *Міжнародна допомога як основа повоєнного відновлення економіки України*. Підкреслює значення грантів для структурної модернізації. № 73 (2023): Вісник ЛТЕУ. Економічні науки. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-73-14>

Митрофанова С.А.

студентка Національного університету «Одеська політехніка»

Керівник: PhD, старший викладач кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій Національного університету «Одеська політехніка»

Комаровський І.В.

СТРАТЕГІЯ ЗАЛУЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ТЕХНІЧНОЇ ДОПОМОГИ В УКРАЇНІ

Ефективне використання ресурсів та коштів програм МТД неможливе без побудови сучасної, гнучкої та прозорої законодавчої бази, спроможної забезпечити використання залучених грантів у відповідності до планів соціально-економічного розвитку області, району або міста. В Україні вже створені правові засади щодо формування такої моделі координації МТД, яка у відповідності до євроінтеграційної стратегії розвитку буде визначати чіткі та зрозумілі стратегічні пріоритети залучення МТД. Особливо важливим у постановці цього питання є створення передумов по побудові в державі системи контролю та моніторингу виконання підтриманих проектів, формування реєстру проектів.

На теперішній час в Україні вже створені необхідні передумови щодо розробки та затвердження нової редакції державної «Стратегії залучення міжнародної технічної допомоги» (далі – Стратегія) на найближчі роки. У 2023 році Постановою Кабінету Міністрів України № 697-р. була затверджена «Стратегія залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги і співробітництва з міжнародними фінансовими організаціями на 2013–2016 роки» [1]. Ця Стратегія представляє собою комплекс цілеспрямованих дій та інструментів, що застосовуються державою, громадами, бізнесом чи громадськими організаціями для отримання ресурсів, експертизи та технологій на безоплатній або пільговій основі. Їхня головна мета — закрити критичні потреби розвитку та відбудови за рахунок донорів.

Питання надання Україні у формі грантів за програмами МТД, незважаючи на стан війни з росією також є предметом уваги багатьох міжнародних організацій [2, 3].

Загалом відомі Стратегії залучення МТД спираються на такі ключові етапи:

- Аналіз потреб та пріоритезація: Чітке визначення сфер, які потребують фінансування чи експертизи (наприклад, енергетика, інфраструктура, цифровізація, соціальна підтримка), та переведення їх у формат готових проєктних ідей.
- Пошук донорів та партнерів: Вивчення фокусу міжнародних організацій (ЄС, USAID, ПРООН), урядів інших країн та фондів, чиї пріоритети збігаються з вашими цілями.
- Налагодження комунікації та нетворкінг: Участь у міжнародних форумах, партнерських платформах та пряме звернення до представництв донорських організацій у вашому регіоні.

- Підготовка якісної проєктної заявки: Розробка логіко-структурної матриці, де детально описані проблема, мета, заходи, результати, індикатори успіху та бюджет проєкту.

- Відповідність національному законодавству: В Україні механізми залучення, реєстрації та моніторингу проєктів регулюються законодавчою базою, зокрема Порядком залучення та використання МТД (Постанова КМУ №153). Проєкти проходять обов'язкову державну реєстрацію для отримання пільг та звільнень від оподаткування.

Для успішної реалізації Стратегії залучення МТД також є важливим забезпечити прозорість, підзвітність та готовність дотримуватися жорстких правил звітності, які висувають міжнародні донори.

Узагальнюючи досвід, набутий при реалізації попередніх «Стратегій залучення міжнародної технічної допомоги», можливо сформулювати найбільш актуальні завдання на майбутнє:

- підвищення ролі місцевих органів виконавчої влади та самоврядування в тих сферах суспільного життя і галузях, де пропонуються до виконання програми і проєкти МТД;

- удосконалення нормативно-правової бази в системі залучення і використання МТД;

- удосконалення існуючого порядку подання та узгодження проєктних пропозицій;

- створення, аналогічної інвестиційної, єдиної ефективної державної структури органів виконавчої влади та місцевого самоврядування по забезпеченню залучення, використання та подальшого розвитку проєктів МТД

Визначаючи у підсумку, державну політику щодо залучення і використання МТД в Україні, слід виходити із пріоритетів, які наведені у планах соціально-економічного розвитку держави, регіонів та окремих галузей тощо. І тут безумовно на першому плані має бути розвиток людського потенціалу, підвищення життєвого рівня громадян України.

Перелік основних напрямків співпраці з міжнародними програмами і фондами в сфері розвитку людського потенціалу звичайно включає сприяння вирішенню таких проблем, як:

- підвищення рівня соціального захисту населення;

- розвиток системи освіти всіх рівнів, гарантованого надання громадянам України реального доступу до високоякісної освіти;

- гарантований з боку держави доступу громадян, поза їх матеріального стану, до якісної медичної допомоги;

- формування гендерної культури, розповсюдження соціальної реклами з питань пропаганди позитивного іміджу сім'ї та її соціальної підтримки;

- підвищенню рівня соціальної захищеності вразливих категорій населення шляхом забезпечення вільного доступу до сфери соціальних послуг.

Другим важливим напрямком залучення грантів МТД є підтримка політики місцевого розвитку, орієнтованого на громаду.

Підвищення ролі і розвиток місцевого самоврядування шляхом розширення участі громадян у діяльності його органів, підвищення можливості їх впливу на рішення, пов'язані із їх життям та отриманням якісних державних та муніципальних послуг, є одним із напрямів реалізації регіональної політики сталого довгострокового соціально-економічного розвитку.

Розвиток сприятливого середовища для розвитку в Україні малого та середнього бізнесу є класичним прикладом роботи міжнародних програм і фондів. Такі програми запроваджуються в Україні всі роки її незалежності, починаючи з створення законодавчої бази та податкової системи та закінчуючи подальшим проведенням регуляторної реформи. Важливе місце продовжують займати вирішення проблеми правового захисту прав та інтересів підприємців через законодавче врегулювання і приведення засад державної податкової та регуляторної політики у відповідність з вимогами міжнародних нормативно-правових актів, створенню привабливого інвестиційного клімату.

Список використаних джерел:

1. Про схвалення Стратегії залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги і співробітництва з міжнародними фінансовими організаціями на 2013-2016 роки.. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/697-2013-%D1%80#Text>

2. Світовий банк. Technical Assistance for Ukraine: Strengthening Fiscal Resilience and SME Development. – Washington, 2025. – 72 p. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099713103262663347/pdf/IDU-8f5a661b-317c-4cbb-ab7e-0a9c95156336.pdf>

3. Загальний аналіз реалізації проєктів міжнародної технічної допомоги у 2025 році. https://mof.gov.ua/uk/monitoring_of_international_technical_assistance_projects-422

Онищук В.В.

студент Криворізького національного університету

Керівник: доцент, кандидат економічних наук, завідувач кафедри фінансів
суб'єктів господарювання та інноваційного розвитку

Криворізький національний університет, Короленко Р.В.

РОЛЬ МІЖНАРОДНИХ ПРОЄКТІВ У ВІДНОВЛЕННІ ЕКОНОМІКИ

Сучасний етап розвитку України характеризується значними викликами для національної економіки, пов'язаними з військовими діями, руйнуванням інфраструктури, скороченням виробничих потужностей, порушенням логістичних ланцюгів та загальною економічною нестабільністю. У таких умовах особливого значення набуває міжнародна співпраця, яка виступає одним із ключових факторів економічного відновлення країни. Саме міжнародні проєкти сьогодні є важливим інструментом підтримки України, оскільки сприяють залученню фінансових ресурсів, інвестицій, новітніх технологій та професійного досвіду для відбудови держави.

У сучасному глобалізованому світі міжнародні проєкти відіграють дедалі важливішу роль у розвитку національних економік. Для України, яка перебуває в умовах масштабної трансформації та післявоєнного відновлення, участь у міжнародних програмах і партнерствах є не лише можливістю отримання матеріальної підтримки, а й важливим кроком до інтеграції у світовий економічний простір. Завдяки співпраці з міжнародними організаціями, урядами інших держав та приватними інвесторами Україна отримує доступ до необхідних ресурсів, які можуть бути спрямовані на відновлення економічного потенціалу країни [3].

Одним із найбільш значущих напрямів міжнародної співпраці є фінансова підтримка з боку міжнародних організацій, таких як Міжнародний валютний фонд, Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку, а також Європейський Союз. Надані кошти використовуються для стабілізації державного бюджету, підтримки фінансової системи, розвитку малого та середнього бізнесу, а також реалізації програм модернізації інфраструктури. Фінансова допомога є надзвичайно важливою в умовах, коли внутрішні ресурси держави значною мірою спрямовані на забезпечення обороноздатності країни та соціальний захист населення [4].

Особливу роль міжнародні проєкти відіграють у відновленні критично важливої інфраструктури. Значна частина транспортної, енергетичної та соціальної інфраструктури України зазнала руйнувань, що негативно впливає на економічну активність та якість життя населення. У межах міжнародних програм здійснюється реконструкція доріг, мостів, лікарень, навчальних закладів, енергетичних об'єктів та житлових будинків. Завдяки цьому не лише покращуються умови для життя громадян, а й створюються передумови для відновлення підприємницької діяльності та залучення нових інвестицій [2].

Не менш важливим є вплив міжнародних проєктів на розвиток підприємництва та підтримку бізнесу. У сучасних умовах малий та середній

бізнес є одним із головних драйверів економічного зростання. Через міжнародні грантові програми, пільгове кредитування та консультативну підтримку українські підприємці отримують можливість відновлювати свою діяльність, створювати нові робочі місця та адаптуватися до нових економічних реалій. Особливо актуальною є підтримка підприємств, які впроваджують інновації, цифрові технології та орієнтуються на експорт.

Міжнародні проєкти також сприяють цифровій трансформації економіки України. Упровадження сучасних інформаційних технологій, автоматизація бізнес-процесів, розвиток електронних державних послуг та цифрової інфраструктури дозволяють підвищити ефективність управління та конкурентоспроможність країни. Україна вже демонструє значні успіхи у сфері цифровізації, і міжнародна підтримка дозволяє пришвидшити цей процес, що є важливим фактором економічного зростання у довгостроковій перспективі.

Крім економічного ефекту, міжнародні проєкти мають важливе соціальне значення. Вони сприяють створенню нових можливостей для освіти, професійного розвитку та підвищення кваліфікації населення. Освітні програми, тренінги, обміни досвідом та міжнародні партнерства допомагають формувати сучасний людський капітал, без якого неможливе ефективне відновлення та модернізація економіки [1].

Водночас реалізація міжнародних проєктів пов'язана з певними викликами. Одним із головних є необхідність забезпечення прозорості використання фінансових ресурсів та ефективного управління проєктами. Важливими залишаються питання боротьби з корупцією, вдосконалення законодавчої бази та підвищення інституційної спроможності державних органів. Саме довіра міжнародних партнерів значною мірою визначає обсяг майбутньої підтримки та готовність інвестувати у відбудову України.

Загалом можна стверджувати, що міжнародні проєкти є одним із ключових механізмів відновлення економіки України. Вони забезпечують не лише фінансову допомогу, а й сприяють модернізації інфраструктури, розвитку бізнесу, впровадженню інновацій та інтеграції країни у світову економіку. У перспективі значення міжнародної співпраці лише зростатиме, адже саме завдяки об'єднанню внутрішніх зусиль та зовнішньої підтримки Україна зможе забезпечити стале економічне зростання, підвищення добробуту населення та успішне майбутнє [4].

Список використаних джерел:

1. Recovery and reconstruction of Ukraine. *European Commission*. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/recovery-and-reconstruction-ukraine_en?utm_source
2. Результати Ukraine Recovery Conference–2024: підписано та анонсовано міжнародної допомоги та угод на понад 16 млрд євро. URL: https://eu-ua.kmu.gov.ua/en/news/rezultaty-ukraine-recovery-conference-2024-pidpysano-ta-anonsovano-mizhnarodnoyi-dopomogy-ta-ugod-na-ponad-16-mlrd-yevro/?utm_source

3. Міністерство економіки України за підтримки Київської школи економіки оголошує збір інвестиційних проєктів у ключових секторах української економіки. URL: <https://poda.gov.ua/news/213188>

4. Кабінет Міністрів України Результати Ukraine Recovery Conference. URL: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/na-konferentsii-z-vidnovlennia-ukrainy-bulo-ukladeno-bilshe-100-mizhnarodnykh-uhod-premier-ministr>

Осипова С.О.

студентка Державного торговельно-економічного університету

Керівник: к.е.н., доц. Миколайчук І.П.

ТРАНСФОРМАЦІЯ ФУНКЦІОНАЛЬНО-ЕМОЦІЙНОЇ ОРІЄНТАЦІЇ ГАЛУЗІ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ БЛАКИТНОГО ОКЕАНУ

В сучасних умовах глобальної конкуренції більшість ринків характеризуються високим рівнем насичення товарами та послугами, що ускладнює для підприємств формування ключових факторів успіху. Особливо це стосується сфери громадського харчування, де компанії тривалий час конкурують переважно за рахунок ціни, швидкості обслуговування та доступності продукції. У зв'язку з цим зростає актуальність дослідження стратегій створення нових ринкових ніш і переорієнтації галузей на нові форми споживчої цінності. У цьому контексті особливого значення набуває концепція «блакитного океану», розроблена В. Чан Кім та Р. Моборн, що пропонує альтернативний підхід до конкурентної боротьби – створення незайнятих ринкових просторів шляхом інновації цінності. На відміну від «червоного океану», де підприємства конкурують за наявний попит, ця стратегія передбачає формування нового попиту та споживчої цінності [1].

Прикладом трансформації традиційного функціонального ринку у ринок емоційного споживання є кавова індустрія, що на початкових етапах розвитку мала переважно функціональну орієнтацію. Кава сприймалася як стандартний продукт повсякденного попиту, а основними чинниками конкуренції були ціна, швидкість приготування та зручність споживання. Зі зміною поведінки клієнтів і розвитком культури споживання підприємства почали приділяти більше уваги емоційному аспекту взаємодії зі споживачем, атмосфері закладів, брендингу та формуванню унікального клієнтського досвіду.

Функціонально-емоційна орієнтація галузі визначає, на чому базується конкуренція між підприємствами: на функціональних характеристиках продукту (ціна, швидкість, практичність) чи на емоційному сприйнятті клієнта (атмосфера, бренд, враження) [2]. Трансформація такої орієнтації дає змогу змінювати принципи конкуренції та формувати нові ринкові ніші. Для кавової індустрії також можуть застосовуватися такі стратегічні підходи (рис. 1).

Актуальність трансформації функціонально-емоційної орієнтації для кавової галузі обумовлена можливістю створення нової споживчої цінності без

радикальної зміни самого продукту. Подібні трансформації активно відбуваються й в інших галузях: автомобільній та авіаційній, в готельно-ресторанній та рекламній індустрії.

Водночас концепція «блакитного океану» передбачає такі стратегічні підходи як: створення альтернативних продуктів, вихід на нові групи споживачів, зміну каналів збуту та прогнозування ринкових тенденцій [2].



Рис. 1. Стратегії розвитку кавової галузі

Джерело: складено автором за джерелом [2]

Яскравим прикладом реалізації цієї стратегії у кавовій сфері є найбільша у світі мережа кав'ярень «*Starbucks*», яка була заснована ще у 1971 році. До її появи кавова індустрія США переважно мала функціональний характер: кава сприймалася як звичайний напій для швидкого споживання, а конкурентними параметрами були ціна, швидкість обслуговування та доступність продукту [3]. У 1980–1990-х компанія «*Starbucks*» вирішила здійснити трансформацію галузі, змінивши функціональну орієнтацію на емоційну та запропонувала споживачам до кави ще й атмосферу комфорту, персоналізацію замовлень, музичний супровід, естетичний дизайн закладів та формування відчуття «третього місця» між домом і роботою [4]. Персоналізація масового продукту стала одним із ключових чинників диференціації бренду та важливою складовою його успіху завдяки утриманню конкурентних переваг у межах стратегії блакитного океану.

Сьогодні *Starbucks* у світі та в Україні продовжує розвивати концепцію емоційного споживання та клієнтського досвіду, адаптуючи її до цифрової економіки через мобільні застосунки, програми лояльності й персоналізовані сервіси [4]. Компанія по суті сформувала новий сегмент ринку – преміалізований формат кав'ярень із високою емоційною цінністю, де споживачі готові сплачувати вищу ціну не лише за продукт, а й за атмосферу, емоції та стиль життя. Водночас бренд позиціонує себе як преміальний, але доступний, де визначальну роль відіграють якість продукції та клієнтський досвід. В Україні сучасні кав'ярні приділяють увагу атмосфері закладу, авторському дизайну, локальній ідентичності бренду та формуванню спільноти, що свідчить про

зміщення конкуренції від функціональних характеристик продукту до емоційної складової клієнтського досвіду [5].

Отже, досвід *Starbucks* демонструє, що переорієнтація галузі з функціональної на емоційну модель споживання може стати ефективним інструментом створення стратегії блакитного океану, формування нових ринкових ніш і досягнення довгострокових конкурентних переваг.

Список використаних джерел:

1. What is Blue Ocean Strategy? URL: <https://www.blueoceanstrategy.com/what-is-blue-ocean-strategy/> (дата звернення 10.05.2026)
2. Six Paths Framework. Blue Ocean. URL: <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/six-paths-framework> (дата звернення 10.05.2026)
3. Our company. Starbucks. URL: <https://www.starbucks.com/about-us/> (дата звернення 10.05.2026)
4. Why Experience, Not Just Coffee, Is Its New Growth Engine. Point of View. URL: <https://onlykutts.com/index.php/2025/08/17/starbucks-revival-why-experience-not-just-coffee-is-its-new-growth-engine/> (дата звернення 10.05.2026)
5. Кавова культура в Україні - тенденції і тренди. IDEALIST. URL: <https://idealistcoffee.com/ua/blog/kavova-kultura-v-ukraini---tendentsii-i-trendi/> (дата звернення 10.05.2026)

Петришин Н.Я.

к.е.н., доц. каф. ЗМД Національного університету «Львівська політехніка»

Тодощук А.В.

к.е.н., доц. каф. ЗМД Національного університету «Львівська політехніка»

Новоження В.В.

студент каф. ЗМД Національного університету «Львівська політехніка»

РЕЛОКАЦІЯ БІЗНЕСУ ТА СТРАТЕГІЧНІ ЗМІНИ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПОТОКІВ ПІД ВПЛИВОМ ВІЙНИ В УКРАЇНІ

Початок війни призвів до руйнування звичайних економічних зв'язків, а саме: призупинено роботу транспортних коридорів, поставлено під загрозу фізичне існування тисяч підприємств. Частина промислового сектору опинилася в епіцентрі бойових дій та на тимчасово окупованих територіях. Ці умови призвели до релокації, єдиного порятунку для бізнесу. У сучасних дослідженнях зазначається, що релокація підприємств у період війни виступає ключовим забезпеченням економічної безпеки та збереження виробничої спроможності, зміцнення життєстійкості. Для бізнес-спільноти цей процес є не просто необхідністю, а потужним економічним супротивом [1].

Сучасна українська економіка функціонує в умовах найвищого ступення невизначеності, а саме VUCA-світі (Volatility - мінливість, Uncertainty - невизначеність, Complexity - складність, Ambiguity - неоднозначність) [1]. Це такий економічний стан, де все навколо мінливе, непередбачуване, складне та заплутане. У таких сьогоденнішніх реаліях найбільш вразливими стали виробничі підприємства, на відміну від сфери послуг чи ІТ-сектору. Оскільки цифрові галузі зберігають високу мобільність через дистанційну роботу, тоді як промисловий сектор залишається залежним від локації та обладнання. Основними передумовами, що змусили власників бізнесу прийняти рішення про переміщення, виступають: загроза життю та здоров'ю персоналу, руйнування інфраструктури, паралізування логістичних ланцюгів постачання сировини, втрата спроможності продажу та доставки готової продукції [1]. Тому релокація стала викликом для трансформації бізнес-процесів.

Щоб запобігти економічній катастрофі, держава впровадила програму підтримки релокації підприємств із зон бойових дій до безпечних регіонів. Основним акцентом стало розв'язання логістичних та інфраструктурних проблем. Було залучено національних операторів АТ «Укрзалізниця» та АТ «Укрпошта», які забезпечили безкоштовне транспортування виробничих потужностей, а державна система «Прозорро.Продажі» разом із місцевими адміністраціями допомогли організувати для компаній вільні виробничі площі та зайнялися розселенням евакуйованих працівників. За офіційними даними Мінекономіки, станом на жовтень 2023 року 840 підприємств успішно завершили процес релокації у безпечні регіони. З них 667 компаній (майже 80%) вже відновили свою виробничу діяльність на нових місцях, що є надзвичайно високим показником ефективності програми [2].

Війна та масова міграція бізнесу змістили промисловий вектор у західному напрямку, зокрема на Львівську область, яка прийняла майже чверть усіх релокованих підприємств. Також значну частину підприємств прийняли Закарпатська, Чернівецька та Івано-Франківська області. Дніпропетровська та Хмельницька області стали проміжними центрами для підприємств, які не потребували глибокого тилу [2]. Вибором західних областей було зумовлено двома головними факторами: безпекою та близькістю до кордонів ЄС. Через блокування морських портів західні сухопутні кордони стали єдиним шляхом для експорту. Такий різкий перерозподіл потужностей створив навантаження на місцеву інфраструктуру Західної України. Регіони зіткнулися з гострим дефіцитом вільних складських та промислових приміщень, перевантаженням енергетичних мереж та нестачею житлового фонду для переселенців.

Незважаючи на державну підтримку, реалізація програми релокації зіштовхнулася з логістичними та кадровими перешкодами: інфраструктурна невідповідність та кадровий дефіцит, оскільки західні регіони, не мають достатньої кількості промислових площ високовольтними лініями, залізничними коліями, системами водоочищення та посиленими фундаментами для важкого обладнання [3]. Також виникла нестача кваліфікованого персоналу, оскільки багато спеціалістів відмовились від переїзду. Це спричинило втрату людського капіталу, змусило підприємств витрачати ресурси на навчання нових працівників. Ще одним бар'єром стала зупинка іноземних інвестицій у велику промисловість через ризики, що спричинили перехід на внутрішнє грантове фінансування, почали вкладати гроші у виробництво зброї та логістику.

Підсумовуюче, слід визнати, що релокація бізнесу під час війни стала унікальним досвідом. Вона зумовила появу нового індустріального потенціалу на заході України. Спільними зусиллями уряду та підприємців вдалося врятувати сотні компаній, які вимушено переїхали з-під обстрілів у безпечні західні та центральні регіони. Отже, досвід релокації виходить за межі простого антикризового менеджменту. Він став фундаментом для глибокої стратегічної структурної перебудови української промисловості. У перспективі це дозволить не просто повернутися до довоєнних показників, а сформувати якісно нову, високотехнологічну модель економіки.

Список використаних джерел:

1. Ковалик О. А., Шардакова А. Д. Передумови та досвід релокації діяльності вітчизняних виробничих підприємств в умовах невизначеності. *Economics: time realities*, 2023. № 4. С. 50-57. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No4/50.pdf>
2. 840 підприємств в Україні переїхали через війну у безпечні регіони. URL: <https://suspilne.media/600097-840-pidpriemstv-v-ukraini-pereihali-cerez-vijnu-u-bezpecni-regioni-opendatabot/>
3. Дудкін П. В., Дудкіна О. О., Паляник В. Р. Релокація бізнесу: інфраструктурні та логістичні аспекти. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 1(86). С. 126-13

Слюсарчук В.О.

студентка Державного торговельно-економічного університету

Керівник: к.е.н., доц. Ясько Ю.І.

СТРАТЕГІЧНА ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ ПРОДУКЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

У сучасних умовах міжнародної конкуренції та інтеграції національних ринків правильний вибір конкурентних стратегій є вирішальним для підприємств, які прагнуть реалізувати успіх на міжнародних ринках. Одним з головних інструментів, що допомагає підприємствам залишатися конкурентоспроможними, є стратегічна диференціація продукції.

Теоретичну основу дослідження становлять праці вітчизняних та зарубіжних науковців. Зокрема, М. Портер розглядає диференціацію як одну з трьох ключових стратегій досягнення конкурентних переваг, поряд із стратегіями лідерства за витратами та фокусування [1, с.115]. З. Шершньова визначає диференціацію як «процес посилення конкурентоспроможності продукту за рахунок створення додаткових властивостей та спроможності охопити більший спектр потреб» [2, с.262]. Н. Ткачук та Заяць О. зазначають що «диференціація конкурентних стратегій багатонаціональних підприємств стосується управління ресурсами і вибору унікальних підходів до ведення бізнесу на глобальному ринку, що дозволяє компаніям не лише розширити свою присутність у різних країнах, але й отримати конкурентні переваги» [3].

Стратегічна диференціація продукції передбачає створення таких споживчих властивостей товару, які відрізняють його від аналогів конкурентів і сприймаються цільовою аудиторією як унікальні та цінні. На міжнародних ринках реалізація стратегії диференціації ускладнюється рядом чинників: культурними відмінностями споживачів, різними стандартами якості, нерівномірністю технологічного розвитку країн тощо. Як зазначає Н. Ткачук «багатонаціональним підприємствам дуже важливо адаптувати стратегії до локальних умов, водночас дотримуватись загальних глобальних стандартів» [3].

У межах дослідження розроблено розширену класифікацію видів стратегічної диференціації для підприємств, що функціонують на міжнародних ринках в умовах цифрової трансформації (табл. 1). На відміну від класичних підходів, які розглядають диференціацію переважно через призму фізичних характеристик продукту, іміджу та сервісу [2, с. 262], запропонована класифікація включає цифрову диференціацію як самостійний п'ятий вид.

Цифрова диференціація включає три взаємопов'язані компоненти:

1) унікальний цифровий досвід споживача (UX/UI) - здатність створювати зручні, персоналізовані й технологічно досконалі цифрові точки взаємодії з продуктом; 2) персоналізація на основі аналізу великих даних (Big Data) - застосування великих обсягів споживчих даних для адаптації продукту, ціни та комунікації до потреб сегмента або індивідуального споживача у цьому сегменті на конкретному міжнародному ринку; 3) диференціація через екосистемні

рішення - інтеграція продукту з цифровими платформами, що формує ефекти замикання (lock-in effects) і суттєво підвищує вартість переходу споживача до конкурента.

Таблиця 1

Класифікація видів стратегічної диференціації на міжнародних ринках

Вид диференціації	Зміст	Приклад
Продуктова	Унікальні фізичні або функціональні характеристики	Apple iPhone — унікальний чіп, інтеграція hardware та software
Сервісна	Якість обслуговування, гарантії, логістика	Amazon — доставка за 1 день, просте повернення
Іміджева	Брендинг, репутація, асоціації зі стилем життя	Louis Vuitton — люкс-позиціонування
Цінова (преміум)	Встановлення вищої ціни як сигналу якості та статусу	Tesla — преміум-ціна як сигнал технологічного лідерства
Цифрова	UX/UI, Big Data-персоналізація, екосистемна інтеграція	Netflix — персоналізована головна сторінка, власний контент

Обґрунтуванням для виокремлення цифрової диференціації як окремого виду слугує те, що в сучасних умовах конкуренції традиційні відмінності продуктів конкуренти відтворюють швидше, ніж раніше. Натомість цифровий досвід, збудований на унікальних даних конкретного підприємства, є значно складнішим для імітації та забезпечує тривалішу конкурентну перевагу на міжнародних ринках. Таким чином, запропонований підхід не лише розширює наявну теоретичну базу, а й має практичне значення для підприємств, що формують стратегії виходу на зовнішні ринки. ЗНа практиці ефективна диференціація зазвичай поєднує кілька видів одночасно, формуючи гібридну конкурентну перевагу, де цифровий компонент дедалі частіше відіграє ключову роль.

Таким чином, диференціація продукції стала одним з найефективніших інструментів досягнення конкурентоспроможності, особливо на міжнародних ринках.

Список використаних джерел:

1. Ангелко І. Роль диференціації товарів та її вплив на ефективність маркетингової стратегії підприємства. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025. № 2. С. 115–119.

2. Шершньова З. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.

3. Ткачук Н., Заяць О. Диференціація конкурентних стратегій багатонаціональних підприємств. Економіка та суспільство. 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-103>

Тодощук А.В.

к.е.н., доц. каф. ЗМД Національного університету «Львівська політехніка»

Петришин Н.Я.

к.е.н., доц. каф. ЗМД Національного університету «Львівська політехніка»

Ковальчук О.Р.

студент каф. ЗМД Національного університету «Львівська політехніка»

ВІЙНА ЯК КАТАЛІЗАТОР ЗМІН У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ: ВІД ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ ДО ІННОВАЦІЙ

Внаслідок повномасштабного вторгнення глобальна економіка зазнала критичних збоїв у ланцюгах постачання, а також значних фінансових втрат. Незважаючи на порушення стабілізації економіки, відбулася низка етапів трансформації: покращення логістичних коридорів, вдосконалення стратегії управління ризиками, а також запровадження державою економічних стимулів.

Як показують дослідження, війна спричинила масштабні порушення ланцюгів поставок, зміни попиту та паралізували виробництво. До 24 лютого 2022 року приблизно 70% експорту здійснювалося переважно через порти Чорного моря. Проте, після блокади Чорного моря, робота портів Одеси та Маріуполя були фактично зупинені. Внаслідок цього різко зросли логістичні витрати (зокрема на будівництво бункерів та страхування суден), а більшість експортних поставок було переспрямовано на наземні маршрути [1].

Для оптимізації витрат були відкриті альтернативні коридори: через Дунай (порти Румунії) та залізницю (Польща, Румунія). З вересня 2022 року набула чинності «зернова ініціатива», завдяки якій була стабілізовано експорт агропродукції на рівні 50-60% довоєнного стану. Незважаючи на падіння експорту, важливим результатом є підвищення стійкості ланцюгів постачання. Держави почали формувати мультимодальні маршрутні системи, такі як Romania-Ukraine-Poland та інші комбіновані коридори. Така тенденція довгострокової трансформації в торговельних мережах збережеться і надалі, забезпечивши перехід до безпечніших ланцюгів постачання.

Паралельно підприємства були вимушені диверсифікувати підходи до управління ризиками та постачання. Ключовими стратегіями адаптації в Україні є географічна диверсифікація (розширення числа постачальників та ринків збуту на різних континентах), утворення альтернативних коридорів (нові залізничні сполучення через центральну Європу, перевезення через Дунай), формування стратегічних запасів палива, енергоносіїв та напівфабрикатів, кооперація між конкурентами у сфері логістики, активна цифровізація процесів (інвестиції в автоматизацію систем управління запасами, блокчейн-технології для контролю ланцюгів постачання), посилення співпраці з державою.

В результаті формується більш «гнучка» модель економіки, за якої спостерігається релокація виробництва у безпечні регіони та створення мобільних ліній. Світовий досвід показує, що інвестиції у диверсифікацію постачань та резервні потужності підвищують стійкість компаній та країн.

Україна зазнала значних макроекономічних втрат. За даними Держстату [2] у 2022 році ВВП України впав до критичного рівня 29,1%. Зросли ціни на традиційні товари через труднощі у логістиці та виробництві. Експорт упав на 35%, металургійний експорт через руйнування заводів скоротився майже у два рази, а експорт зерна – на 40%, через що держбюджет втратив мільярди гривень.

Значна частка вільних ресурсів спрямована у військово-технічні програми та R&D. Стимулом для розвитку нових технологій стали воєнні контракти за підтримки держпрограми «Армія дронів», які у 2024 році становили близько 30-40% держзамовлень. Витрати на інновації в секторі оборони зросли майже у два рази попри загальний спад інвестицій. Такі нові інвестиції сформували «антирецесійний» ефект, підтримуючи суміжні високотехнологічні галузі. Хоч витрати на інновації скоротилися через втрату інфраструктури та кадрів у 2022-2023 рр., проте знову зросли у 2024 році до 374 млн. дол. завдяки держзамовленням та грантам. При цьому частка інноваційних підприємств зросла до 15,7% [3].

Згідно з даними IT Ukraine Association близько 95% IT-фірм продовжили експорт, а за перші 1,5 року війни з'явилося понад 50 тис. нових реєстрацій стартапів. Цифровізація сприяє адаптації економіки – використання державних електронних платформ (зокрема «Дія») зросло на 42% у 2023 році. З'явилась можливість укладення контрактів через віддалені сервіси.

Швидко зростає military-tech в Україні: розробки дронів та систем ППО та кіберзахисту встановили високі світові стандарти. У цих сферах було виділено на державному рівні гранти до 35 тис. дол. Українська армія та компанія невинно вдосконалюють інновації, які можуть бути використані у майбутньому в системах безпеки та енергозбереження.

Українські підприємства швидко адаптувалися до умов, а ключовими факторами стійкості стали диверсифікація постачань та технологічна гнучкість. Пріоритетом для бізнесу став розвиток альтернативних логістичних ланцюгів постачання, цифровізації та розширення міжнародних партнерств, в той час як для держави – регулювання економіки, відновлення інфраструктури та впровадження інновацій через гранти і податкові пільги.

Список використаних джерел:

1. Колешня Я.О., Куртова Д.П. Тенденції змін ланцюгів поставок. Бізнес, інновації, менеджмент. 2023. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/279788>
2. Державна служба статистики. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Андрощук Г.О. Вплив воєнного стану на інноваційні процеси в Україні. Наукові доповіді НУ «Києво-Могилянська академія». URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/737d176f-fdc6-4519-9b93-4f281058a367/content>

Троян І.В.

студентка Державного торговельно-економічного університету

Керівник: к.е.н., доцент кафедри світової економіки Новак О.В.

КОМЕРЦІЙНА ДИПЛОМАТІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ НА РИНКАХ АФРИКИ НА ПРИКЛАДІ ІНІЦІАТИВИ «GRAIN FROM UKRAINE»

У сучасній архітектурі міжнародних відносин продовольча безпека перетворилась на потужний важіль зовнішньої політики. Україна історично була «житницею Європи», проте повномасштабне вторгнення РФ у 2022 році створило безпрецедентні виклики для забезпечення цього статусу: значна частина орних земель є окупованою чи замінованою, постійні ворожі обстріли ускладнюють обробку земель, а більшість експортних шляхів є зруйнованими. Разом з тим, криза відкрила нові горизонти для застосування комерційної дипломатії у країнах, що раніше були на периферії українських зовнішньоекономічних інтересів, зокрема, в країнах Африки.

«Grain from Ukraine» – гуманітарна продовольча програма, започаткована у 2022 році задля уникнення світової продовольчої кризи. Механізм програми полягає у прямій закупівлі сільськогосподарської продукції країнами-учасницями проєкту в українських виробників і передачі їх до країн Африки та Азії, що стикаються з проблемами недоїдання та голоду. У рамках програми з 2022 року Україна поставила понад 324 тис. тон с/г продукції, зокрема пшеницю, борошно, кукурудзу, горох та соняшникову олію до 19 країн, серед яких: Ефіопія, Сомалі, Нігерія, Судан, Ємен та Палестина, а три саміти «Grain from Ukraine» та «Food from Ukraine» допомогли залучити понад 380 млн доларів міжнародної донорської допомоги [1].

Комерційна дипломатія – це спільна діяльність держави та бізнесу, спрямована на реалізацію національної зовнішньоекономічної політики з метою отримання максимальної вигоди для країни та мінімізації втрат, а також спосіб вирішення торговельних конфліктів. У воєнних реаліях українська комерційна дипломатія вона трансформувалася в інструмент подолання логістичних та безпекових криз нестандартними методами. Питання продовольчої кризи наразі є вкрай гострим, оскільки до 2022 року Україна була одним із найбільших експортерів сільськогосподарської продукції: український експорт складав майже 50% світового експорту соняшnikової олії, 13% кукурудзи та 8% пшениці, проте найскладнішою є ситуація у африканських країнах, де частка України становила 16% імпорту пшениці та 23% – соняшnikової олії [2; с. 3].

Формування лояльності на ринках Африки через ініціативу «Grain from Ukraine» ґрунтується на створенні взаємозв'язку між гуманітарною допомогою та розвитком, що дозволить зменшити гуманітарні потреби в майбутньому та створить підґрунтя для переходу до сталих комерційних відносин. Інституційне розширення (відкриття нових ЗДУ) забезпечує диверсифікацію дипломатичної підтримки в міжнародних організаціях та ефективну протидію російській експансії. Зазначена стратегія конвертує гуманітарний капітал у сталий

національний експорт, участь в інфраструктурних проєктах та розширення військово-технічного співробітництва на ринках, що динамічно зростають.

Такий підхід дозволяє Україні вирішувати три стратегічні завдання: підтримка вітчизняних агровиробників шляхом забезпечення гарантованого збуту продукції; зміцнення статусу України як гаранта світової продовольчої безпеки; формування політичного капіталу та лояльності серед еліт та населення африканських країн, що позитивно впливає на голосування в ООН та підтримку українських ініціатив на міжнародній арені.

Важливо враховувати те, що рф використовує власні дипломатичні установи як зброю задля розширення власного та витіснення українського впливу. У 2023 році експорт російської пшениці зріс у всіх регіонах Африки, а росія надала безкоштовні зернові та добрива щонайменше 6 африканським країнам. У 2024 році рф збільшила свій с/г експорт до регіону на 19%, використовуючи, зокрема, викрадене українське зерно для демпінгу цін та підкупу політичних еліт [3]. Україна нейтралізує ці гібридні загрози через транспарентність ланцюгів постачання (система відстежування зерна), нейтралізацію дезінформації та реалізацію гуманітарних програм.

Попри логістичні бар'єри та дестабілізаційний вплив рф, Україна активно реалізує заходи з мінімізації зовнішніх загроз. Пріоритетами зміцнення лояльності партнерів визначено залучення грантів для розвитку переробної промисловості та інтенсифікацію науково-освітнього обміну.

Ініціатива «Grain from Ukraine» є важливим інструментом формування лояльності, перетворюючи Україну з пасивного постачальника на активного суб'єкта геополітики. Через інструментарій комерційної дипломатії наша держава не лише розширює експортні ринки, а й формує підґрунтя для системного розширення українського впливу у країнах, де традиційно домінувала росія, а Африка є стратегічно важливим регіоном для України як в контексті довгострокового політико-економічного партнерства.

Список використаних джерел:

1. Boltryk M. Ukraine Opens First African Agricultural Hub in Ghana to Boost Food Security. *KyivPost*. 2026. URL: <https://www.kyivpost.com/post/73919> (дата звернення: 20.04.2026).
2. Martyshev P., Bogonos M., Litvinov V., Nazarkina R. The 'Grain from Ukraine' initiative: A crucial contribution to Africa. Kyiv, European Policy Centre, 2024. URL: https://d1xp398qalq39s.cloudfront.net/content/Grain_from_Ukraine_initiative_the_role_for_African_food_security.pdf (дата звернення: 20.04.2026).
3. Welsh C., Curtis E., Glauber J. Ceasefire Talks: What's at Stake for Ukraine's Agriculture Sector and Global Food Security?. *CSIS*. 2025. URL: <https://www.csis.org/analysis/ceasefire-talks-whats-stake-ukraines-agriculture-sector-and-global-food-security> (дата звернення: 20.04.2026).

Чекарєв М.В.

студент Київського національного інституту ім. Ігоря Сікорського

Керівник: к.е.н., доц. Грінько І.М.

ПЛАТФОРМА JUPITER ЯК ІНСТРУМЕНТ МІЖНАРОДНОГО ЕКОНОМІЧНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА МІЖ УКРАЇНОЮ ТА ЯПОНІЄЮ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПЛАТФОРМИ

В умовах повномасштабної війни та необхідності масштабної реконструкції економіки Україна змушена формувати нові моделі міжнародного економічного співробітництва, здатні забезпечити не лише короткострокову фінансову підтримку, але й довгострокову інтеграцію у глобальні виробничі та інвестиційні ланцюги. У цьому контексті особливого значення набуває поглиблення економічного партнерства між Україною та Японією, одним із ключових елементів якого стала платформа JUPITeR (Japan-Ukraine Platform on Infrastructure Technology for Recovery and Reconstruction), офіційно запущена у 2025 році [1].

На відміну від класичних форматів міжнародної допомоги, JUPITeR орієнтована не лише на післявоєнну реконструкцію, але й на формування довгострокової системи економічного партнерства між державою, міжнародними фінансовими інституціями та приватним бізнесом. Фактично платформа виступає інструментом координації та хабом співпраці між Японією та Україною. Станом на 2025 рік у діяльності платформи брали участь понад 190 японських компаній [2]. Основними напрямками співпраці стали енергетика, smart infrastructure, транспортна логістика, цифрові технології, муніципальне відновлення, системи водопостачання та green reconstruction. Через JUPITeR японські компанії отримують доступ до механізмів страхування ризиків від Nippon Export and Investment Insurance (NEXI), фінансування від Japan International Cooperation Agency (JICA) та програм Світового банку. Платформа JUPITeR є прикладом сучасної моделі міжнародного державно-приватного партнерства, де державні фінансові інституції забезпечують зниження інвестиційних ризиків для приватного капіталу.

У 2022–2026 роках Японія стала одним із найбільших міжнародних донорів України. За обсягами фінансової підтримки у 2023 році Японія посіла третє місце після Європейського Союзу та США [3]. За оцінками Міністерства фінансів України, сукупна фінансова підтримка України з боку Японії у 2022–2025 роках перевищила 9,5 млрд. дол. [4]. Це свідчить про трансформацію ролі Японії з регіонального партнера у одного з ключових глобальних учасників фінансової стабілізації та економічного відновлення України.

Одним із головних напрямів співпраці є інфраструктурна реконструкція. Японія фінансує проекти у сферах енергетики, транспорту, житлово-комунального господарства, водопостачання та гуманітарного розмінування. У 2026 році в межах п'ятої фази програми було додатково виділено 6,2 млрд. єн (близько 41 млн. дол.) на муніципальну інфраструктуру, відновлення енергетики, систем водопостачання, регіональної інфраструктури, гуманітарне

розмінування, медичну систему, аграрний сектор, розчищення завалів та створення робочих місць [5].

Економічний ефект діяльності JUPITeR проявляється не лише у прямому фінансуванні відбудови, але й у створенні мультиплікативного ефекту для української економіки. Інвестиції у транспортну, енергетичну та муніципальну інфраструктуру сприяють відновленню логістичних ланцюгів, зниженню транзакційних витрат, підвищенню експортного потенціалу та стабілізації промислового виробництва. Гуманітарне розмінування має безпосередній економічний ефект, оскільки створює умови для повернення сільськогосподарських земель до економічного використання та відновлення аграрного експорту. Відновлення енергетичної інфраструктури дозволяє стабілізувати роботу промислових підприємств, транспортної системи та критичної інфраструктури. Це особливо важливо для металургійної та аграрної галузей, які залишаються основою українського експорту.

Однією з ключових перспектив JUPITeR є інтеграція України до глобальних ланцюгів доданої вартості японських корпорацій. Йдеться не лише про імпорт японських технологій, а про поступову локалізацію виробництва та створення спільних підприємств. Для японських компаній Україна може стати виробничим майданчиком для виходу на ринок Європейського Союзу завдяки географічному розташуванню, нижчим виробничим витратам та перспективі членства України в ЄС. Особливо перспективними є машинобудування, енергетика, агротехнології, цифрові технології та транспортна логістика. Локалізація японських виробництв в Україні може сприяти інтеграції української економіки до азійських та європейських виробничих мереж.

Попри значний потенціал, реалізація JUPITeR супроводжується низкою проблем. Найбільшою проблемою залишаються високі воєнні ризики. Незважаючи на програми страхування NEXI, участь малого та середнього японського бізнесу все ще обмежена через високу вартість страхування та безпекову невизначеність. Другою проблемою є регуляторна та інституційна несумісність. Відмінності у технічних стандартах, процедурах закупівель та системах корпоративного управління ускладнюють інтеграцію японських компаній до українського ринку. Третьою проблемою є недостатній рівень розвитку інвестиційної інфраструктури та логістики, що стримує реалізацію довгострокових інвестиційних проєктів.

Отже, платформа JUPITeR є важливим інструментом міжнародного економічного співробітництва між Україною та Японією, який поєднує механізми міжнародного фінансування, інвестиційного страхування, технологічного трансферу та державно-приватного партнерства. У довгостроковій перспективі JUPITeR може трансформуватися з механізму післявоєнного відновлення у платформу інтеграції України до азійських інвестиційних, технологічних та виробничих мереж. У такому випадку співпраця між Україною та Японією виходитиме за межі фінансової допомоги та формуватиме нову модель міжнародного економічного партнерства, засновану на поєднанні японських технологій та виробничого потенціалу України.

Список використаних джерел:

1. Україна і Японія заснували платформу з впровадження технологій відновлення і відбудови української інфраструктури (JUPITeR). Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3950944-ukraina-i-aponia-zasnuvali-platformu-iz-vprovadzenna-tehnologij-vidbudovi-infrastrukturi.html>
2. Японські компанії поділяться в Києві досвідом швидкого та технологічного відновлення. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/4098086-aponski-kompanii-podilatsa-v-kievi-dosvidom-svidkogo-ta-tehnologicnogo-vidnovlenna.html>
3. In 2023, Japan is the third largest donor of financial aid to Ukraine, with USD 3.7 billion in budget support. Ministry Of Finance Of Ukraine. URL: https://www.mof.gov.ua/en/news/in_2023_japan_is_the_third_largest_donor_of_financial_aid_to_ukraine_with_usd_37_billion_in_budget_support-4362
4. Україна та Японія обговорили потенційне залучення додаткового фінансування на бюджетну підтримку України. Міністерство Фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/ukraine_and_japan_discussed_the_potential_mobilization_of_additional_financing_for_ukraines_budget_support-5653
5. Україна отримає \$41 млн від Японії на відбудову критичної інфраструктури. Delo.ua. URL: <https://delo.ua/news/ukrayina-otrimaje-41-mln-vid-yaponiyi-na-vidbudovu-kriticnoyi-infrastrukturi-460880/>

Штефан А.-В.В.

студентка Національного університету «Львівська політехніка»

Керівник: д.е.н., професор Юринець О.В.

РОЗВИТОК МІЖНАРОДНОЇ СПІВПРАЦІ У СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ НА ПРИКЛАДІ НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

Сьогодні система вищої освіти України активно розвивається та інтегрується у міжнародний освітній і науковий простір. Через процеси глобалізації, цифровізації та постійні зміни у сфері освіти університети змушені адаптуватися до нових вимог. Участь у міжнародних програмах, академічній мобільності, спільних наукових проєктах із закордонними університетами сприяє підвищенню якості освіти та зміцненню міжнародного авторитету університетів. Для України ця тема є особливо актуальною, оскільки сьогодні важливим напрямом розвитку є інтеграція до європейського освітнього простору та впровадження сучасних європейських стандартів у сфері вищої освіти.

Одним із провідних українських закладів вищої освіти, який активно реалізує міжнародну діяльність, є Національний університет «Львівська політехніка». Університет систематично розширює співпрацю з іноземними закладами освіти, міжнародними організаціями та науковими установами.

Особливу роль у розвитку міжнародної співпраці відіграє участь Львівської політехніки у програмі Erasmus+, яка є однією з ключових програм Європейського Союзу у сфері освіти, молоді та спорту. Основними напрямками програми є академічна мобільність студентів і викладачів, реалізація міжнародних освітніх проєктів, розвиток цифрових компетентностей та створення міжуніверситетських партнерств [1].

Реальним прикладом міжнародної діяльності університету є участь Львівської політехніки у проєктах Erasmus+ KA1 та KA2. Зокрема, університет співпрацює з навчальними закладами Польщі, Німеччини, Італії, Франції, Іспанії та інших країн Європейського Союзу [2]. Студенти мають можливість проходити семестрове навчання або стажування за кордоном, а викладачі — брати участь у міжнародних тренінгах, конференціях і наукових обмінах. Такі програми сприяють не лише професійному розвитку учасників, але й формуванню міжкультурної комунікації та інтеграції української освіти до європейського простору.

Важливим прикладом міжнародного проєкту є ініціатива DigiUni, реалізована за підтримки Erasmus+, яка спрямована на розвиток цифрового освітнього середовища в українських університетах [3]. Львівська політехніка стала одним із учасників цього проєкту, що дало змогу вдосконалити цифрову інфраструктуру та розширити можливості дистанційного навчання. У сучасних умовах цифровізація освітнього процесу є важливим чинником забезпечення доступності освіти та підтримки міжнародної комунікації між університетами.

Попри активний розвиток міжнародної діяльності, існує низка проблем, які ускладнюють ефективну реалізацію міжнародних проєктів та академічної мобільності. Однією з основних проблем є недостатній рівень фінансування міжнародних ініціатив. Участь у міжнародних програмах часто потребує значних матеріальних ресурсів, зокрема для організації стажувань, технічного забезпечення, проведення спільних досліджень та підтримки мобільності студентів і викладачів. Додатковою проблемою є нерівний рівень володіння іноземними мовами серед студентів та науково-педагогічних працівників, що може обмежувати їхню участь у міжнародних проєктах та ускладнювати комунікацію з іноземними партнерами. Ще однією проблемою є адаптація освітніх програм до міжнародних вимог та стандартів.

Для підвищення ефективності міжнародної діяльності доцільно реалізувати комплекс заходів. Насамперед важливим є розширення мовної підготовки студентів та викладачів через організацію додаткових курсів іноземних мов, міжнародних тренінгів та практичних програм міжкультурної комунікації. Важливим напрямом розвитку є також посилення цифровізації міжнародної співпраці. Особливо актуальним це стало в умовах воєнного стану та глобальних кризових викликів.

Доцільним є також активне залучення студентів до міжнародної проєктної діяльності через створення університетських центрів підтримки міжнародних програм. Такі центри можуть надавати консультаційну допомогу щодо участі у грантових конкурсах, програмі Erasmus+, міжнародних стажуваннях та академічних обмінах. Це сприятиме підвищенню рівня поінформованості молоді

про міжнародні можливості та формуванню практичних навичок участі у міжнародних ініціативах.

Отже, міжнародна діяльність Львівської політехніки є важливим чинником розвитку сучасної вищої освіти та інтеграції України до європейського освітнього простору. Реалізація міжнародних проєктів, участь у програмі Erasmus+ та розвиток академічної мобільності сприяють підвищенню якості освіти, розвитку наукового потенціалу та формуванню міжнародного партнерства. Водночас ефективність міжнародної співпраці залежить від вирішення проблем фінансування, мовної підготовки, цифровізації та адаптації освітніх програм до міжнародних стандартів. Подальший розвиток міжнародної діяльності українських університетів є важливим кроком на шляху модернізації системи вищої освіти та посилення міжнародної інтеграції України.

Список використаних джерел:

1. Національний університет «Львівська політехніка». Наукові та освітні проєкти інституту. 2026. URL: <https://lpnu.ua/ikni/naukova-robotainstitutu/naukovi-ta-osvitni-proiektu> (дата звернення 10.05.2026).
2. Erasmus+ Programme Guide 2024. European Commission. URL: <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/programme-guide/erasmus-programme-guide/introduction> (дата звернення 10.05.2026).
3. DigiUni Project. Програма Erasmus+ KA2 Розвиток потенціалу вищої освіти. 2026. URL: <https://digiuni.org/uk> (дата звернення 10.05.2026).

Юзків Д.В.

студентка Чорноморського національного університету імені Петра Могили
Керівниця: д.ю.н., проф. Коваль А.А.

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА МУНІЦИПАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ ПОЛЬЩІ ТА УКРАЇНИ

Децентралізація публічної влади є одним із головних принципів сучасного демократичного врядування, що знаходить своє відображення як у міжнародних стандартах, так і у внутрішньому законодавстві держав. Відповідно до Європейської хартії місцевого самоврядування 1985 року (ратифікованої Україною в 1997 році та Польщею в 1994 році), місцеве самоврядування означає право і реальну здатність органів місцевого самоврядування в межах закону здійснювати регулювання і управління суттєвою часткою суспільних справ, які належать до їхньої компетенції, в інтересах місцевого населення.

Теоретично децентралізацію прийнято поділяти на три основні форми: адміністративну, фінансову та політичну. В українській правовій доктрині децентралізація отримала конституційне підґрунтя у статті 7 Конституції України 1996 року, яка гарантує місцеве самоврядування. Водночас повноцінне

законодавче оформлення цей принцип набув лише із прийняттям Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 року № 333-р. Польська модель, своєю чергою, закріплена у Конституції Республіки Польща 1997 року та розвинута у трьох базових законах про самоврядування: Законі про гміни (1990), Законі про повіти (1998) та Законі про воєводства (1998).

Польська реформа місцевого самоврядування 1990–1999 років вважається одним із найуспішніших прикладів трансформації публічного управління у Центральній та Східній Європі. Реформа здійснювалася поетапно: спочатку у 1990 році було відновлено гмінне самоврядування, а у 1999 році – запроваджено триступеневу систему: гміна (базовий рівень), повіт (субрегіональний рівень) та воєводство (регіональний рівень). Як наголошує польський дослідник Є. Регульський, "реформа 1990 року стала справжньою революцією у свідомості польського суспільства, оскільки вперше від часів міжвоєнного двадцятиліття громадяни отримали реальну владу на місцях" [1, ст. 22].

У сфері компетенцій польський законодавець дотримується принципу субсидіарності. Стаття 166 Конституції Республіки Польща закріплює, що до завдань одиниць місцевого самоврядування належать публічні завдання, спрямовані на задоволення потреб самоврядної громади. На практиці це означає, що гміна самостійно вирішує питання початкової та базової освіти, утримання доріг місцевого значення, водопостачання, каналізації, соціальної допомоги, планування та управління просторовим розвитком.

Реформа децентралізації в Україні набула системного характеру після 2014 року. Центральним інструментом реформи стало об'єднання територіальних громад: якщо станом на початок 2015 року в Україні налічувалося понад 11 тисяч сільських, селищних і міських рад, то вже до 2020 року завдяки реформі утворено 1 469 об'єднаних територіальних громад, що охоплювали близько 70% усієї території країни [3, ст. 4-5].

Важливим кроком у завершенні адміністративно-територіальної реформи стало прийняття постанов Верховної Ради України від 18 липня 2020 року, якими встановлено новий адміністративний устрій на рівні районів: кількість районів скорочено з 490 до 136. Це рішення наблизило Україну до дворівневої системи місцевого самоврядування, схожої на польську модель, хоча й зі збереженням місцевих державних адміністрацій як представників виконавчої влади на регіональному та субрегіональному рівнях. На відміну від Польщі, де реформа супроводжувалася одночасним скасуванням рівня державного управління на нижчих щаблях, в Україні паралельно зберігаються як самоврядні ради, так і місцеві державні адміністрації.

За даними Міністерства фінансів України, частка місцевих бюджетів у зведеному бюджеті України у 2021 році становила близько 49%, однак значна її частина є субвенціями та трансфертами з держбюджету, а власні доходи місцевих бюджетів – значно меншими. У Польщі ж переважна частина видатків органів самоврядування фінансується саме за рахунок власних доходів і часток у загальнодержавних податках [4].

Польський досвід є найбільш релевантним орієнтиром для України насамперед тому, що він демонструє: децентралізація неможлива без повного розмежування державних і самоврядних функцій, достатнього власного фінансового ресурсу та інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. Як констатує Ю. Ганущак, "без конституційних гарантій фінансової автономії та чіткого законодавчого розмежування повноважень децентралізація ризикує перетворитися на декларацію, а не на реальну зміну балансу влади" [5, ст. 14]. Враховуючи воєнні виклики та завдання повоєнної відбудови, реформа децентралізації набуває для України особливого стратегічного значення як основа ефективного відновлення та європейської інтеграції.

Список використаних джерел:

1. Regulski J. Local Government Reform in Poland: An Insider's Story. Budapest: LGI Books, 2003. P. 22.
2. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування: станом на жовтень 2020 р. / Мінрегіон України. Київ, 2020. С. 4–5.
3. Міністерство фінансів України. Місцеві бюджети у 2021 році. URL: <https://mof.gov.ua/uk/local-budgets>
4. Ганущак Ю. Реформа адміністративно-територіального устрою. Київ: Інститут громадянського суспільства, 2013. С. 14.

Юхта Р.В.

студентка «Інституту психології і підприємництва»

Керівник к.е.н., доц. Майборода М.М.

КОМУНІКАТИВНА СТРАТЕГІЯ ВИХОДУ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

В умовах посилення глобальної конкуренції та динамічних трансформацій зовнішнього середовища комунікативна стратегія набуває статусу самостійного елементу системи стратегічного управління підприємством. На відміну від традиційного маркетингового підходу, де комунікації розглядаються переважно як інструмент просування, у межах управлінської парадигми вони виступають механізмом реалізації управлінських рішень та забезпечення узгодженості дій на міжнародних ринках. Глобалізація ринків суттєво ускладнює комунікативне середовище підприємства, оскільки вимагає одночасного врахування специфіки численних національних ринків та збереження єдиного стратегічного позиціонування бренду.

У науковій літературі розрізняють поняття «комунікаційний» та «комунікативний»: перший орієнтується на окремі інструменти й канали передачі інформації, тоді як другий передбачає управління процесами взаємодії, формування змісту комунікацій та їх інтеграцію у систему стратегічного

управління підприємством [1, с. 186]. Саме тому комунікативний менеджмент виступає системоутворюючою функцією, що поєднує стратегічне планування, організацію міжсуб'єктної взаємодії та контроль результативності комунікаційних процесів. Таке розуміння комунікативного менеджменту виводить його за межі суто маркетингової функції та наділяє статусом стратегічного управлінського інструменту.

Комунікативна стратегія підприємства може бути визначена як система довгострокових управлінських рішень щодо організації взаємодії із зовнішнім і внутрішнім середовищами, спрямована на формування конкурентних переваг та досягнення стратегічних цілей. Як зазначають дослідники, бренд і репутація підприємства формуються не лише через комунікації, але й через послідовність управлінських рішень у сфері продукту, сервісу та взаємодії з клієнтами [2], що підкреслює інтегрований характер комунікативної стратегії як повноцінного елементу управлінської системи підприємства. Відтак комунікативна стратегія має розроблятися у тісному взаємозв'язку із загальною корпоративною стратегією, а не виступати окремим операційним документом.

Ситуаційний підхід до формування комунікативної стратегії передбачає обов'язкову адаптацію управлінських рішень до конкретних умов зовнішнього середовища. На міжнародних ринках культурні відмінності, правове регулювання, рівень цифровізації та поведінкові моделі споживачів кожної країни формують унікальне ситуаційне середовище. За таких умов підприємство не може застосовувати уніфіковану комунікаційну модель, а змушене будувати гнучку систему, здатну адаптуватися до нових умов без втрати стратегічної ідентичності. Методичний підхід до формування комунікативної стратегії на міжнародних ринках охоплює взаємопов'язані етапи, що забезпечують логічну послідовність управлінських рішень (табл. 1).

Таблиця 1 – Етапи формування комунікативної стратегії підприємства на міжнародних ринках

Етап	Зміст	Управлінське значення
Аналітичний	Дослідження зовнішнього середовища, конкурентів, культурних особливостей; визначення цільових аудиторій	Формування інформаційної бази для прийняття рішень
Цілепокладання	Визначення стратегічних цілей комунікацій, формування іміджу та позиціонування бренду	Узгодженість із загальною стратегією підприємства
Розробка стратегії	Формування ключових повідомлень, вибір каналів та інструментів взаємодії	Побудова інтегрованої системи комунікацій
Реалізація	Організація комунікаційних процесів, координація підрозділів	Виконання стратегічних управлінських рішень
Оцінювання	Моніторинг KPI (охоплення, залученість, конверсія, SAC), коригування стратегії	Підвищення ефективності управління комунікаціями

Джерело: складено автором на основі [1; 3].

Серед методів комунікативного менеджменту особливе місце займають інтегрований підхід (ІМС), data-driven та agile-підхід. ІМС забезпечує узгодженість усіх каналів і повідомлень та формує цілісне сприйняття бренду цільовою аудиторією; data-driven орієнтує управлінські рішення на аналіз поведінкових даних і дозволяє здійснювати персоналізовані комунікації у масштабі; agile-підхід забезпечує гнучкість і швидку адаптацію до ринкових змін, сприяючи стандартизації комунікаційних процесів та формуванню необхідних компетентностей персоналу [3, с. 807].

Цифровізація суттєво трансформує управління комунікаціями на міжнародних ринках, забезпечуючи можливості для персоналізації, аналітики та оперативної взаємодії з аудиторіями в режимі реального часу. Дослідження свідчать, що процеси діджиталізації змінюють не лише інструменти, але й самі принципи побудови комунікативних стратегій суб'єктів господарювання [4]. Зокрема, соціальні медіа, контент-маркетинг та інструменти автоматизації комунікацій стають невід'ємними складовими міжнародної комунікативної стратегії сучасного підприємства. Крос-культурний вимір є невіддільною складовою стратегії на міжнародних ринках: ігнорування культурних особливостей при формуванні повідомлень може призводити до репутаційних втрат і ринкових невдач, що зумовлює необхідність локалізації символічних та образних елементів комунікацій [5].

Таким чином, комунікативна стратегія виходу на міжнародні ринки є складним управлінським явищем, що поєднує елементи стратегічного планування, ситуаційної адаптації та цифрового управління. Її ефективність визначається системністю управлінських рішень, культурною чутливістю комунікацій та інтеграцією комунікативного менеджменту у загальну стратегію розвитку підприємства. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку практичних інструментів оцінювання ефективності комунікативних стратегій на конкретних міжнародних ринках.

Список використаних джерел:

1. Іченська Н.Ю., Майборода М.М., Хоменко І.Б. Інтеграція комунікативного та кризового менеджменту в реалізації європейських і національних проєктів в умовах турбулентного середовища. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 91. С. 185–194.
2. Каменева Н.М., Дудник О.В., Пасик-Косарева Н.О. Стратегічне управління брендом у мікро- та макроекономічному середовищі. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-16>
3. Дудник О.В., Іченська Н.Ю., Пасик-Косарева Н.О. Тренінгові моделі як інструмент стратегічного розвитку комунікаційного й контент-менеджменту. *Наукові перспективи*. 2026. № 1(67). С. 806–814. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-1\(67\)-806-814](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-1(67)-806-814)
4. Лойко Є.М. Аналіз сучасного стану комунікаційних стратегій суб'єктів господарювання та їх змін під впливом процесу діджиталізації. *Здобутки*

економіки: перспективи та інновації. 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16729998>

5. Діана Р. Крос-культурні аспекти інновацій у бренд-менеджменті в умовах глобалізації. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2025. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/download/341977/331976/799379>

Ясінська Ю.А.

студент Національного університету «Львівська політехніка»

Керівник: д.е.н., професор кафедри ЗМД Юринець О.В.

МОДЕЛЬ МІЖНАРОДНОЇ ЕКСПАНСІЇ STARLINK В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ

Сучасна теорія міжнародного бізнесу традиційно описує вихід компаній на зарубіжні ринки через послідовні етапи: аналіз ринку, вибір форми входу та поступове нарощування присутності. Однак повномасштабне вторгнення росії в Україну у лютому 2022 року створило принципово інший контекст, у якому компанія SpaceX через супутниковий інтернет-сервіс Starlink якісно продемонструвала нову модель міжнародної експансії, яка базується на цифрових технологіях, швидкості прийняття рішень та міжнародній співпраці.

Starlink є глобальною супутниковою системою доступу до інтернету, створеною компанією SpaceX. Основою сервісу є мережа низькоорбітальних супутників, що забезпечують швидкісний інтернет навіть у регіонах із пошкодженою або відсутньою телекомунікаційною інфраструктурою. Станом на 2026 рік компанія запустила понад 10 тисяч супутників, що зробило Starlink найбільшою супутниковою мережею у світі [1].

До лютого 2022 року сервіс Starlink в Україні не мав жодного комерційного сенсу. Доступ до інтернету і зв'язку в Україні регулярно покращувався, на початку 2021 року кількість користувачів інтернетом сягала близько 30 мільйонів, оптичним інтернетом було охоплено понад 90% території, а також вартість зв'язку була суттєво нижчою, ніж у більшості країн ЄС. На цьому тлі термінал вартістю \$500 із щомісячною платою \$75 виглядав економічно абсурдним. SpaceX теж не розглядала Україну як перспективний ринок, тому просто не було зрозуміло, навіщо це потрібно обом сторонам [2].

Після початку війни в Україні значна частина телекомунікаційної інфраструктури зазнала пошкоджень, а окремі регіони втратили стабільний зв'язок, в цей момент Україні став потрібен зв'язок за будь-які гроші. Вже 26 лютого 2022 року віцепрем'єр-міністр України Михайло Федоров звернувся у Twitter до керівника SpaceX Ілон Маск із проханням надати Україні доступ до Starlink, а з 28 лютого 2022 року Україна отримала тисячі терміналів для супутникового інтернету Starlink [3]. Такий спосіб прийняття стратегічного бізнес-рішення – через соціальні мережі, в режимі реального часу, без тривалих

переговорів – є абсолютно нетиповим для транснаціональних корпорацій і свідчить про формування нового типу ринкової поведінки.

Важливу роль у поширенні Starlink в Україні відіграли міжнародні партнерства. У 2022 році USAID спільно зі SpaceX передали Україні 5000 терміналів Starlink. Частина обладнання була профінансована міжнародними партнерами, зокрема урядами США та Польщі, тому вже у травні 2022 року сервісом щоденно користувалися близько 150 тисяч осіб [4].

Starlink активно використовувався не лише цивільним населенням, а й державними структурами, лікарнями, об'єктами критичної інфраструктури, бізнесом та освітніми установами. Система забезпечувала зв'язок у регіонах, де мобільні мережі були зруйновані внаслідок бойових дій або енергетичних атак. Особливо важливим сервіс став під час масованих ударів по енергетичній інфраструктурі України восени 2022 року, коли традиційні мережі зв'язку працювали нестабільно.

Присутність в Україні генерувала для Starlink потужний репутаційний капітал, що став самостійним стратегічним активом. Позиціонування як технології, що забезпечує зв'язок в умовах війни, забезпечило компанії безпрецедентну медійну видимість, довіру з боку урядів демократичних країн та суттєво вплинуло на переговорні позиції компанії щодо нових контрактів в інших країнах.

Комерційний ефект присутності Starlink в Україні виявився значно масштабнішим, ніж очікувалося на початку війни. Після активного використання сервісу в Україні кількість користувачів Starlink у світі почала стрімко зростати: якщо у 2022 році компанія обслуговувала близько 1 мільйона користувачів, то вже у 2025 році їх кількість перевищила 9 мільйонів у понад 125 країнах світу. Зросла і ринкова вартість компанії SpaceX – з приблизно \$127 млрд у 2022 році до близько \$350 млрд наприкінці 2025 року. При цьому саме Starlink став основним джерелом виручки SpaceX, забезпечивши близько \$11,4 млрд доходу у 2025 році [5]. Крім того, Starlink почав активно укладати контракти не лише з цивільними користувачами, а й з урядами, військовими структурами.

Таким чином, модель міжнародної експансії Starlink в Україні стала прикладом трансформації міжнародного бізнесу в умовах війни та глобальної нестабільності. Досвід компанії SpaceX підтверджує, що інноваційні технології та міжнародна співпраця можуть забезпечити швидке входження на ринок навіть у надзвичайно складних умовах.

Список використаних джерел:

1. Starlink satellites: Facts, tracking and impact on astronomy. Spase. URL: <https://www.space.com/spacex-starlink-satellites.html> (дата звернення: 12.05.2026).
2. Starlink в Україні. РБК-Україна. URL: <https://daily.rbc.ua/rus/show/tehnologiya-peremogi-k-z-yavilisya-starlink-1679433506.html>
3. Як працює Starlink в Україні. Forbes. URL: <https://forbes.ua/inside/teper-pro-starlink-znae-kozhen-forbes-detavno-poyasnyue-chi-vsim-potriben-internet-vid->

[ilona-maskata-skilki-tse-koshtue-kraini-27042022-5679](#) (дата звернення: 12.05.2026).

4. SpaceX and USAID deliver 5,000 Starlink internet terminals to Ukraine. Spase. URL: <https://www.space.com/spacex-usaid-starlink-terminals-ukraine> (дата звернення: 12.05.2026).

5. SpaceX revenue, valuation&funding. Sacra. URL: <https://sacra.com/c/spacex/> (дата звернення: 12.05.2026).

Наукове видання

Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології

Матеріали

I Міжнародної науково-практичної конференції

«Менеджмент, фінанси і бізнес-технології: глобальні тренди та інновації»

21 травня 2026 року

Технічні редактори збірника *В. В. Смелянська, Д. Ю. Демидова, О. Т. Груба*