

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАУКИ І ТЕХНОЛОГІЙ**



Ukrainian State University  
of Science and Technologies

**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА  
ТА МЕНЕДЖМЕНТУ В ЕПОХУ ГЛОБАЛЬНИХ ЗАГРОЗ**

*Збірник матеріалів  
Всеукраїнської науково-практичної конференції,  
присвяченої 90-річчю  
кафедри економіки та підприємництва ім. Т.Г. Беня*

*27 листопада 2025 року*

**Дніпро  
2025**

Актуальні проблеми економіки, підприємництва та менеджменту в епоху глобальних загроз : Зб. мат.-лів всеукр. наук.-практ. конфер. 27 листопада 2025 р. / ННІ ДМетІ УДУНТ. Дніпро. 2025. 311 с.

Упорядники: Педько А.Б., к.е.н.,  
Чистякова К.В.

Співорганізатори конференції:

- Український державний університет науки і технологій (УДУНТ)
- ННІ «Дніпровський металургійний інститут» УДУНТ
- КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти»
- Інститут чорної металургії ім. З.І. Некрасова НАН України
- ДП «Науково-дослідний та конструкторсько-технологічний інститут трубної промисловості ім. Я.Ю. Осади»
- АТ «Нікопольський завод феросплавів»

*Всеукраїнська науково-практична конференція «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та менеджменту в епоху глобальних загроз» з нагоди 90-річчя кафедри економіки та підприємництва ім. Т.Г. Беня ННІ «Дніпровський металургійний інститут» Українського державного університету науки і технологій зареєстрована в УкрІНТЕІ.*

*Посвідчення про реєстрацію проведення заходу № 835 від 17 листопада 2025 р.*

У збірнику містяться матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та менеджменту в епоху глобальних загроз», що була проведена 27 листопада 2025 року кафедрою економіки та підприємництва ім. Т.Г. Беня ННІ «Дніпровський металургійний інститут» Українського державного університету науки і технологій з нагоди свого 90-річчя.

Для науковців, викладачів, державних службовців, економістів промислових підприємств та фінансових установ, студентів економічних спеціальностей.

*Матеріали учасників конференції друкуються в авторській редакції. За дотримання норм авторського права, достовірність наведених фактичних даних, посилань на джерела, імена та назви відповідає автор матеріалів.*

## ЗМІСТ

### ДОПОВІДІ ПЛЕНАРНОГО ЗАСІДАННЯ

|                                                                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Довбня С.Б.</b> Методичні основи формування системи антикризового менеджменту підприємства.....                                     | 10 |
| <b>Тарасевич В.М.</b> Ідентифікація смарт-економіки: теоретико-прикладний вимір.....                                                   | 12 |
| <b>Ілляшенко С.М.</b> Цифровізація як стратегічний напрям повоєнного відновлення і інноваційного розвитку економіки України.....       | 16 |
| <b>Пономаренко Р.В.</b> Стратегічний менеджмент епохи диджиталізації як драйвер розвитку вітчизняних підприємств.....                  | 19 |
| <b>Шевчик Б.М.</b> Нооекономіка України: історична можливість соціокультурного проекту.....                                            | 22 |
| <b>Коваленко В.В.</b> Кредитування корпоративного сектору та його вага у формуванні повоєнного відновлення національної економіки..... | 25 |
| <b>Волохова І.С.</b> Податкове ризик-стримування банківських операцій.....                                                             | 28 |

### СЕКЦІЯ 1.

|                                                                                                                                            |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВПЛИВ ВІЙСЬКОВО-ПОЛІТИЧНИХ Й ЕКОНОМІЧНИХ РИЗИКІВ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР .....</b>                                       | <b>31</b> |
| <b>Недодатко О.С., Грабовський І.С.</b> Інституційна спроможність держави в умовах воєнного стану.....                                     | 31        |
| <b>Семенов Д.І.</b> Виклики банківської системи під час воєнного стану в Україні.....                                                      | 34        |
| <b>Українець О.Ю., Сибірцев В.В.</b> Формування національної системи страхування воєнних ризиків.....                                      | 37        |
| <b>Ткаченко І.В.</b> Управління бізнес-процесами підприємства в умовах військово-політичних ризиків для участі у публічних закупівлях..... | 39        |
| <b>Голубовський М.А.</b> Фінансова безпека держави як складова економічної стійкості.....                                                  | 43        |

### СЕКЦІЯ 2.

|                                                                                                                           |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА АДАПТАЦІЇ ВІТЧИЗНЯНИХ КОМПАНІЙ ДО УМОВ ВОЄННОГО ЧАСУ .....</b>                                       | <b>47</b> |
| <b>Король Р.М., Мироненко М.А.</b> Дев'яносто років галузевому інституту трубно-промисловості.....                        | 47        |
| <b>Лагута Я.М.</b> Адаптивні стратегії інноваційного розвитку підприємств в умовах турбулентності світової економіки..... | 51        |
| <b>Страшинська Л.В., Шевченко Т.А.</b> Оцінка рівня монополізації ринку картонно-паперової продукції.....                 | 53        |
| <b>Петрик В.Л., Щеглов В.О.</b> Особливості функціонування малих підприємств в умовах воєнного стану.....                 | 55        |

|                                                                                                                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Рудакова С.Г., Рудакова А.О., Рудаков О.О.</b> Гендерна рівність як чинник економічного відновлення та розвитку України.....                                 | 57 |
| <b>Бурковський М.Д.</b> Адаптація національних підприємств в умовах військово-політичних й економічних ризиків.....                                             | 63 |
| <b>Ігнашкін В.О.</b> Стосовно адаптації деяких елементів управління інвестиційним процесом на промислових підприємствах України в умовах війни.....             | 66 |
| <b>Кочегаров С.С.</b> Інституційно-стратегічні механізми формування економічної безпеки діяльності будівельних підприємств в умовах повоєнного відновлення..... | 68 |

### **СЕКЦІЯ 3.**

|                                                                                                                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>ФОРМУВАННЯ НОВОЇ МОДЕЛІ ПРОМИСЛОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА ПРИСКОРЕНА РЕІНДУСТРІАЛІЗАЦІЯ ЯК КЛЮЧ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ.....</b>                          | 72 |
| <b>Педько А.Б.</b> Реіндустріалізація як запорука стійкості України в умовах «війни на виснаження».....                                                          | 72 |
| <b>Завгородня О.О., Завгородній К.О.</b> Смарт-вектор стратегії та політики розвитку.....                                                                        | 75 |
| <b>Білоцерківець В.В., Кабаченко Б.В.</b> Постіндустріальне суспільство в економічних координатах: мікроекономічні проблеми розвитку.....                        | 79 |
| <b>Башинська Ю.І.</b> Зелена економіка та енергетичний перехід.....                                                                                              | 81 |
| <b>Фірман М.А.</b> Економічна ефективність видобутку нафти і газу як фундаментальна основа енергетичної стійкості та прискореної реіндустріалізації України..... | 83 |

### **СЕКЦІЯ 4.**

|                                                                                                                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ.....</b>                                                                       | 86  |
| <b>Білоцерківець В.В., Олійник М.В.</b> Виклики економічного розвитку в глобальному світі: проблеми, перспективи й інструментальний апарат розв'язання..... | 86  |
| <b>Баранець Г.В., Калініченко В.В.</b> Формування та реалізація конкурентної стратегії у зовнішньоекономічній діяльності підприємства..                     | 88  |
| <b>Осіпова Л.В.</b> Напрямки зовнішньоекономічної діяльності українських компаній.....                                                                      | 90  |
| <b>Страшинська Л.В.</b> Споживчі вподобання продукції хлібопекарської промисловості на зовнішніх ринках.....                                                | 93  |
| <b>Антонюк П.О.</b> Експортний потенціал лецитину: реалізація в контексті європейської інтеграції.....                                                      | 95  |
| <b>Носова Н.І.</b> Стратегічні перспективи просування української молочної продукції на міжнародний ринок: можливості і перспективи.....                    | 99  |
| <b>Коляда В.О., Страшинська Л.В.</b> Особливості розвитку вітчизняного ринку пива.....                                                                      | 102 |

|                                                                                                                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Гончаренко І.О., Леонідов І.Л.</b> Європейська інтеграція національних виробників паперу побутового і санітарно-гігієнічного призначення: розширення експортних можливостей..... | 104 |
| <b>Жмуренко В.Г.</b> Зовнішньоторговельний потенціал та міжнародна торгівля : рух у просторі ймовірностей.....                                                                      | 107 |

## **СЕКЦІЯ 5.**

### **УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ СТРАТЕГІЧНОГО І ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ВІТЧИЗНЯНИХ КОМПАНІЯХ .....**

|                                                                                                                                                                                            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Довбня С.Б., Письменний Р.В.</b> Трансформація підходів до мотивації та оцінки ефективності персоналу в умовах діджиталізації.....                                                      | 112 |
| <b>Шевяков О.В.</b> До питання психологічного забезпечення кадрових стратегій вітчизняних бізнес-організацій в умовах війни.....                                                           | 115 |
| <b>Zhyvtsov V.</b> Theoretical and methodological approaches to forming the socio-economic mechanism of managing the logistic system of an industrial enterprise under global threats..... | 118 |
| <b>Стоноженко Р.В.</b> Виклики економічної інтеграції у процесі управління підприємствами агропромислового комплексу.....                                                                  | 120 |
| <b>Шумілін А.О.</b> Роль інформаційної підтримки на ринку праці сільських територій України.....                                                                                           | 122 |
| <b>Онокієнко Т.С., Грідін О.В.</b> Операційний менеджмент як інструмент реалізації стратегії зростання підприємства.....                                                                   | 125 |
| <b>Ільченко А.Є., Грідін О.В.</b> Six sigma як інструмент підвищення ефективності операційної діяльності підприємств.....                                                                  | 128 |
| <b>Коваленко Ю.О., Іваненко Т.Я.</b> Системи мотивації працівників як фактор адаптації підприємства до воєнних умов.....                                                                   | 131 |
| <b>Гончарук В.С., Іваненко Т.Я.</b> Вплив якісного управління персоналом на ефективність функціонування компанії.....                                                                      | 133 |
| <b>Ващенко О.С.</b> Логіка прийняття управлінських рішень у процесі проектного аналізу.....                                                                                                | 135 |

## **СЕКЦІЯ 6.**

### **ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ТА ІНВЕСТИЦІЙНІ ПРІОРИТЕТИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....**

|                                                                                                                                                        |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Білоцерківець В.В., Романченко В.І.</b> Інвестиційна привабливість на регіональному рівні: виклики та можливості в умовах глобальної економіки..... | 137 |
| <b>Завгородня О.О., Білоцерковець Д.В.</b> Діада інвестиції-заощадження в працях А. Маршалла: критичний погляд з позицій сучасності.....               | 139 |
| <b>Лебедченко В.В.</b> Фактори глобальної фінансово-економічної нестабільності.....                                                                    | 141 |

|                                                                                                                                       |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Шелудько С.А.</b> Девіації в інфляційних очікуваннях фірм в умовах екзистенційних потрясінь в Україні.....                         | 143 |
| <b>Пташник С.А.</b> Трансформація бюджетної системи місцевого самоврядування в процесі фіскальної децентралізації.....                | 147 |
| <b>Найдовська А.О.</b> Особливості кредитування підприємств під цінні папери в умовах війни.....                                      | 149 |
| <b>Полишвайко С.С., Власюк С.А.</b> Р2Р-кредитування як альтернативний інструмент фінансування сільськогосподарських підприємств..... | 151 |
| <b>Rasporov O.S., Ihnashkina T.B.</b> Classification of investments: summary of scientific approaches.....                            | 153 |
| <b>Азаренков С.Г.</b> Забезпечення фінансової стійкості банків в умовах циклічності національної економіки.....                       | 156 |
| <b>Бардіян Л.О., Волохова І.С.</b> Телемедицина у медичному страхуванні: нові можливості та виклики.....                              | 158 |
| <b>Бутрик С.О., Крупський О.П.</b> Особливості стартапів у банківській сфері.....                                                     | 160 |
| <b>Сіманько К.В.</b> Фінансова стійкість та інвестиційні пріоритети бізнес-організацій в умовах глобальної нестабільності.....        | 163 |

## **СЕКЦІЯ 7.**

### **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ**

|                                                                                                                                  |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>У КРИЗОВИХ УМОВАХ</b> .....                                                                                                   | 167 |
| <b>Дубовик О.Ю., Карімов К.Е.</b> Податкове навантаження: вплив на інвестиційну привабливість.....                               | 167 |
| <b>Yuryeva I.A., Yuriev M.A.</b> Digitalisation of business processes in taxation using innovative approaches.....               | 170 |
| <b>Маряниченко Б.В., Педько А.Б.</b> Деякі аспекти імплементації рекурентних методів оподаткування: перспективи для України..... | 173 |
| <b>Ягольник Ю.В., Шишкова Н.Л.</b> Інтеграція BEPS в Україні як умова залучення інвестицій.....                                  | 175 |
| <b>Bida O., Kuzmin Y.</b> The level of the overall tax burden on the country's economy.....                                      | 178 |
| <b>Фоменко В.С.</b> Інституційні механізми протидії тіньовій економіці як умова розвитку креативної економіки України.....       | 180 |

## **СЕКЦІЯ 8.**

### **УПРАВЛІНСЬКІ ТА МАРКЕТИНГОВІ ІННОВАЦІЇ ЯК ДРАЙВЕР РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР.....**

|                                                                                                                                                                                              |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Міщенко М.І.</b> Інноваційні управлінські, маркетингові та логістичні підходи як основа стратегічного розвитку підприємницьких структур у транспортно-логістичній екосистемі України..... | 183 |
| <b>Ігнашкіна Т.Б.</b> Оцінювання інноваційного потенціалу як драйвер ефективного управління інноваційною діяльністю компанії.....                                                            | 185 |

|                                                                                                                                                                                    |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Даценко В.В., Караянц А.А.</b> Інноваційне підприємництво: симбіоз управлінських і маркетингових стратегій розвитку.....                                                        | 189 |
| <b>Шурпенкова Р.К., Кундря-Висоцька О.П.</b> Маркетинг подій як сучасний інструмент комунікації.....                                                                               | 191 |
| <b>Кубецька О.М.</b> Управлінські та маркетингові інновації на страховому ринку.....                                                                                               | 193 |
| <b>Закревська Л.М.</b> Використання рекламних інструментів для реалізації стратегічних бізнес-рішень торговельного підприємства.....                                               | 195 |
| <b>Куліш І.М.</b> Екологічна інформація в Україні: цифровізація, публічне управління та гармонізація з європейськими стандартами.....                                              | 198 |
| <b>Ємельянов О.В.</b> Управлінські та маркетингові інновації підприємств водоочищення для домогосподарств як чинник підвищення водної безпеки України в умовах воєнних загроз..... | 201 |
| <b>Кудрявцев І.Д., Федорова Н.Є.</b> Синергетичний вплив управлінських та маркетингових інновацій на стійкий розвиток підприємницьких структур в умовах динамічних ринків.....     | 204 |
| <b>Попович В.М., Скригун Н.П.</b> Використання соціальних мереж як пріоритетного інструменту інтегрованих маркетингових комунікацій.....                                           | 207 |
| <b>Тимчук Д.О., Хурдей В.Д.</b> Маркетингові інновації у ціноутворенні.....                                                                                                        | 210 |
| <b>Шоломко Д.І.</b> Маркетингові комунікації у системі управління промисловими підприємствами.....                                                                                 | 213 |

## **СЕКЦІЯ 9.**

|                                                                                                                                                                               |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ, ШІ ТА КІБЕРБЕЗПЕКА В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ.....</b>                                                                                           | 216 |
| <b>Іванов Ю.Б., Кривун В.Ю.</b> Цифровізація фінансових послуг як фактор стійкості фінансової системи України в умовах глобальних викликів.....                               | 216 |
| <b>Крук О.М., Борисова С.Є.</b> Інтеграція штучного інтелекту у системи раннього попередження бізнес-ризиків.....                                                             | 220 |
| <b>Воронько-Невіднича Т.В., Сатановська В.Ю., Гапонюк А.П.</b> Цифровізація як ключовий тренд розвитку адаптивного маркетингового менеджменту аграрних підприємств.....       | 224 |
| <b>Скрипник Г.О., Дідківська К.О.</b> Цифровізація бізнес-процесів як стратегія адаптації підприємств до кризових умов: технології, інновації та ефективність.....            | 226 |
| <b>Кудрявцев І.Д., Федорова Н.Є.</b> Адаптація та забезпечення стійкості бізнесу в умовах воєнного часу: роль цифровізації, штучного інтелекту та посилення кібербезпеки..... | 229 |
| <b>Serhiichuk S.</b> Esg-driven digital transformation of private healthcare clinic business models.....                                                                      | 231 |
| <b>Воркунова О.В.</b> Забезпечення економічної безпеки підприємств морського транспорту в епоху цифрових трансформацій.....                                                   | 234 |
| <b>Ярова Н.В.</b> Штучний інтелект у морському бізнесі: практичні аспекти та перспективи розвитку.....                                                                        | 237 |

|                                                                                                                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Яровий В.І.</b> Блокчейн і цифровізація як драйвери blue economy Чорного моря.....                                                                       | 239 |
| <b>Гаджун І.О.</b> Штучний інтелект у публічному секторі.....                                                                                               | 241 |
| <b>Булєєв Ю.С.</b> Оцінювання AI-готовності бізнес-процесів підприємства як інструмент підвищення економічної безпеки.....                                  | 244 |
| <b>Бразілій Г.А., Чичужко М.В.</b> Інтелектуальні системи автоматизації бізнес-процесів в умовах воєнних ризиків: архітектура, алгоритми, ефективність..... | 248 |
| <b>Куцепалова К.Ю., Самарічева Т.А.</b> Автоматизація документообігу як ключовий етап цифрової трансформації компанії.....                                  | 251 |
| <b>Коробова Є.В., Волохова І.С.</b> Діджиталізація страхового ринку України в умовах воєнного часу: виклики та можливості.....                              | 253 |
| <b>Немашкалова О.А., Сидоренко О.А.</b> Цифрова трансформація та її вплив на прозорість і підзвітність бізнесу.....                                         | 255 |

## **СЕКЦІЯ 10.**

### **АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ОБЛІКУ, АУДИТУ І ФІНАНСОВОГО МОНІТОРИНГУ.....**

|                                                                                                                                      |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Азаренков Г.Ф.</b> Роль обліково-аналітичного консалтингу в інтелектуально-економічному середовищі.....                           | 259 |
| <b>Бессонова С.І., Сурган В.</b> Глобальні тенденції гармонізації національних та міжнародних стандартів бухгалтерського обліку..... | 262 |
| <b>Бессонова С.І., Переволоцька В.С.</b> Роль бухгалтерського і аудиторського контролю у формуванні прозорого бізнес-середовища..... | 264 |
| <b>Бессонова С.І., Шевченко А.</b> Розвиток управлінського обліку як інструменту стратегічного контролінгу підприємства.....         | 267 |
| <b>Юр'єва І.А.</b> Власний капітал як основа антикризової стійкості підприємства.....                                                | 269 |
| <b>Семенова Т.В.</b> Формування системи показників оцінки економічної ефективності торговельних підприємств.....                     | 272 |
| <b>Бразілій Н.М.</b> Специфіка обліку фінансових результатів у туристичних підприємствах в умовах сезонності.....                    | 275 |
| <b>Гулик Т.В., Бодня Д.А.</b> Ключові аспекти формування трансакційних витрат у сучасній економічній теорії.....                     | 278 |
| <b>Папуша І.В.</b> Напрями стратегічної фінансової діагностики підприємства.....                                                     | 282 |
| <b>Nikitina N., Ovcharyk R.</b> Problems of audit development in Ukraine under martial law.....                                      | 284 |
| <b>Хомула А.С., Кононенко Л.В.</b> Актуальні проблеми обліку валютних операцій підприємств в умовах воєнного стану.....              | 287 |
| <b>Полігкіна І.В., Лугова О.І.</b> Виклики відображення криптоактивів у системі бухгалтерського обліку.....                          | 290 |
| <b>Торгонська Д.І., Ткачук Н.В.</b> Проблеми аналітичного забезпечення системи фінансового моніторингу в Україні.....                | 292 |

|                                                                                                                                                       |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Заболотна А.</b> Особливості організації аудиту підприємств в умовах воєнного стану в Україні.....                                                 | 295        |
| <b>Стельникович К.А., Нашкерська Г.В.</b> Зміни у веденні фінансового обліку підприємств під час воєнного стану в Україні.....                        | 298        |
| <b>Галянт А.М.</b> Перспективні шляхи вдосконалення фінансового аналізу аграрних підприємств в умовах цифровізації.....                               | 301        |
| <br><b>СЕКЦІЯ 11.</b>                                                                                                                                 |            |
| <b>РОЗВИТОК ОСВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ В ЦИФРОВУ ЕПОХУ.....</b>                                                                                              | <b>304</b> |
| <b>Боровик П.М., Кисельов Ю.О., Шемякін М.В., Удовенко І.О., Прокопенко Н.А.</b> Проблеми дуального навчання у вітчизняних закладах вищої освіти..... | 304        |
| <b>Dobrolezha S.O.</b> Artificial intelligence in quality management systems of higher education in Ukraine.....                                      | 306        |
| <b>Пєсня Ю.Д.</b> Розвиток освітніх технологій в цифрову епоху.....                                                                                   | 309        |

## ДОПОВІДІ ПЛЕНАРНОГО ЗАСІДАННЯ

*Довбня Світлана Борисівна,  
доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри економіки та підприємництва ім. Т.Г. Беня,  
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»,  
Український державний університет науки і технологій,  
м. Дніпро*

### МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Підвищена динамічність соціально-економічних та політичних процесів та воєнна агресія росії призвели до призупинення роботи багатьох вітчизняних підприємств та зниження конкурентоспроможності і фінансової стійкості тих суб'єктів господарювання, які незважаючи на складні та ризиковані обставини продовжують функціонування. Тому розробка методичного інструментарію формування підсистеми антикризового менеджменту підприємства, включаючи її структуру та взаємодію з організаційною структурою управління підприємством, функції підсистеми і особливості їх реалізації, а також методи прогнозування кризового стану підприємства є на сьогоднішній день дуже актуальною.

Виникнення криз обумовлюється сукупним негативним впливом факторів зовнішнього середовища та його неблагополучним внутрішнім станом, неадекватністю менеджменту підприємства зовнішньому середовищу. У зв'язку з вищезазначеним попередження та пом'якшення протікання криз повинно базуватись на безперервному удосконаленні менеджменту підприємства: підвищенні якості і надійності прогнозування і стратегічного планування, розвитку персоналу, впровадженні дієвих систем мотивації праці співробітників, підсиленні ролі управління фінансами, підвищенні гнучкості організаційної структури управління підприємством і забезпеченні її адаптивності до зовнішніх змін, регулярній діагностиці економічної безпеки підприємства з метою своєчасного виявлення перших ознак та причин кризи, розробці та впровадженні на підприємстві підсистеми внутрішньо фірмового антикризового менеджменту.

Під внутрішньо фірмовим антикризовим менеджментом ми розуміємо сукупність спеціальних процедур і методів, спрямованих на прогнозування можливості і попередження виникнення кризових ситуацій, пом'якшення їх наслідків та подолання в мінімально можливі терміни. Для вирішення поставлених завдань підсистема внутрішньо фірмового антикризового менеджменту повинна розглядати:

- діагностику і прогнозування фінансово-економічного стану підприємства, включаючи виявлення причин, що обумовили негативні тенденції його функціонування;

- маркетингову політику: зростання або скорочення обсягів виробництва та реалізації продукції, підвищення або зниження цін, проведення агресивної реклами або скорочення витрат на рекламну діяльність та ін.;

- антикризову інвестиційну стратегію, в тому числі визначення тих напрямків інвестування, які можуть бути призупинені на час кризи; формування портфеля цінних паперів, з врахуванням їх доходності ризикованості та необхідності додаткового надходження грошових коштів; впровадження принципово нових, інноваційних проєктів, що забезпечують нову стратегію розвитку підприємства і т. ін.;

- виробничу діяльність – визначення першочергових напрямів скорення витрат, можливості використання економних режимів виробничої діяльності; підсилення контролю за дотриманням норм;

- управління персоналом, включаючи зміну регламенту роботи в період кризи, перерозподіл функціональних обов'язків співробітників, в тому числі суміщення професій; перегляд системи мотивації праці, залучення антикризових менеджерів для виводу підприємства з кризи і т. ін.;

- фінансовий менеджмент - організацію роботи по поверненню дебіторської заборгованості, оптимізацію грошових потоків підприємства, розробку і виконання графіків погашення простроченої заборгованості, пошук оптимальних джерел фінансування.

Головною ціллю підсистеми внутрішньо фірмового антикризового менеджменту є швидка адаптація до негативних змін зовнішнього середовища, обмеження впливу неблагоприємних факторів, розробка дієвої антикризової програми та своєчасна її реалізація, відновлення нормального функціонування підприємства в короткі терміни з мінімальними витратами.

Для досягнення цієї цілі підсистема внутрішньо фірмового антикризового менеджменту повинна виконувати ряд специфічних функцій, таких як: інформаційно-аналітична, планова, організаційна, соціально-психологічна і контрольна.

Інформаційно-аналітична функція полягає в безперервному зборі і аналізі інформації про стан зовнішнього середовища і підприємства та прогнозуванні можливості виникнення кризових ситуацій, їх глибини, та наслідків.

Планова функція полягає в визначенні антикризової стратегії та розробці антикризової програми і введенні її в дію. Зміст такої програми визначається специфікою підприємства, видом і глибиною кризи.

Організаційна функція полягає в перерозподілі функцій керівників і співробітників підприємства і створенні найбільш благоприємних умов для своєчасної реалізації антикризової програми. З цією ціллю ми вважаємо доцільним формування спеціальних підрозділів - груп антикризового менеджменту. Група антикризового менеджменту представляє собою програмно-цільовий елемент, що підпорядковується безпосередньо керівнику підприємства, і існує до досягнення цілі виходу підприємства з кризи, відновлення його платоспроможності та забезпечення подальшого розвитку.

Необхідність соціально-психологічної функції обумовлена тим, що кризова ситуація на підприємстві, як правило, супроводжується підвищенням тривожності та напруженості в колективі. Соціально-психологічна функція спрямована на створення сприятливого клімату на підприємстві і в зовнішньому середовищі шляхом проведення комплексу спеціальних заходів таких як: своєчасне і коректне інформування стейкхолдерів про існуючі проблеми і шляхи їх вирішення; способи матеріальної підтримки найменше захищених і низькооплачуваних співробітників і т. ін. Реалізація цієї функції повинна гальмувати слухи і паніку, згуртувати трудовий колектив і сформувати в ньому установку на оптимізм та ініціативність, підтримати впевненість контрагентів підприємства в безпечності взаємозв'язків з ним, зберегти репутацію підприємства.

Контрольна функція включає перевірку і аналіз результатів діяльності всіх підрозділів по реалізації антикризової програми, а також її корегування.

Розроблені рекомендації по формуванню системи внутрішньо фірмового антикризового менеджменту забезпечать своєчасне реагування на негативні впливи та ризики зовнішнього середовища, попередження кризових ситуацій, а в разі їх настання розробку обґрунтованої антикризової програми та своєчасну її реалізацію.

#### **Список використаних джерел:**

1. Воронкова Т.Є. Формування системи антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. *Економіка і держава*. 2017. № 5. С. 82-84.
2. Грибан С. В. Система антикризового управління підприємством.. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. [Електронний ресурс] <http://www.economy.nauka.com.ua>

**Тарасевич Віктор Миколайович,  
доктор економічних наук, професор,  
член-кореспондент НАН України,  
завідувач кафедри міжнародної економіки  
і соціально-гуманітарних дисциплін,  
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»,  
Український державний університет науки і технологій,  
м. Дніпро**

#### **ІДЕНТИФІКАЦІЯ СМАРТ-ЕКОНОМІКИ: ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНИЙ ВИМІР**

Досвід соціально-економічного успіху провідних країн світу, потужних ТНК і невеликих підприємств переконливо свідчить про ключову роль у переможних діях ефективної синергії конкурентоспроможного людського інтелекту та функціонально-інтелектуальних машин. Саме розумна, інтелектуальна або смарт-економіка стає важливим блоком фундаменту успіху.

Визначенню її діяльнісно-галузевої будови, реального стану й відповідних заходів щодо підтримки її розвитку має передувати теоретичне з'ясування її сутності та змісту.

У наукових дискусіях домінує розширювальне трактування смарт-економіки як нової моделі сучасної економіки, заснованої на інформації, інноваціях, захисті населення та оточуючого середовища. До її складу, зазвичай, включають інноваційну та знаннєву економіку; економіку, що навчається; цифрову економіку; конкурентну економіку; зелену економіку; мережеву економіку; соціально відповідальну економіку [1; 2, с. 10]. Зрозуміло, що за такого підходу втрачається оригінальна ідентичність, специфіка власне смарт-економіки, ті базові об'єкти, які притаманні лише їй, а не якійсь іншій складовій економіки.

Для визначення такого об'єкта доцільно звернутися до історичної еволюції економіки та до відповідної їй сучасної кореляції як контрарної єдності ведучої інтелектуальної революції й веденої новітньої промислової революції. Основним змістом інтелектуальної революції є:

(1) передача людиною особливій машині: а) деяких функцій не фізико-механічних сутнісних людських сил, що було характерним для першої промислової революції, а інтелектуальних (в широкому сенсі) сутнісних людських сил, б) деяких операцій не фізико-механічної, а інтелектуальної, в тому числі пізнавальної, діяльності людини;

(2) творіння необхідних для такої передачі спеціальних сутнісних людських сил – знань, навичок, умінь, компетенцій;

(3) виробництво здатних виконувати такі функції та операції спеціальних машин. Зрозуміло, таке виробництво є складовою й новітньою промислової революції. Вже в силу виконання зазначених функцій і операцій (найпростіших або найскладніших, в даному випадку це не важливо) така машина може бути умовно названа функціонально-інтелектуальною.

На першому етапі інтелектуальної революції для виконання простих обчислювальних операцій з числовими знаннєво-інформаційними продуктами була цілком прийнятною механічна обчислювальна машина – перший конкретно-історичний тип функціонально-інтелектуальної машини. Така механічна функціонально-інтелектуальна машина увібрала в себе відомі досягнення перших двох техніко-економічних укладів.

На другому, електронно-цифровому етапі інтелектуальної революції, що почався в середині минулого століття і продовжується понині, розгортаються дуже знакові і значущі взаємопов'язані процеси: по-перше, перманентне ускладнення знаннєво-інформаційних продуктів, різних видів і операцій з ними. Обмеженість механічної функціонально-інтелектуальної машини у виконанні останніх стала важливою передумовою створення, експансії і вдосконалення електронних обчислювальних машин – другого конкретно-історичного типу функціонально-інтелектуальних машин. З часом до складу потужних для таких електронних функціонально-інтелектуальних машин операцій включаються не тільки обчислювальні зокрема і математичні взагалі, а також такі як формування

та зберігання величезних баз даних, управління різними пристроями, моделювання, пошук і передача необхідних знань-інформаційних продуктів, рішення задач з нечітким алгоритмом тощо. З появою інтернету електронна функціонально-інтелектуальна машина з відповідним обладнанням та каналами зв'язку стає важливим засобом комунікації між людьми, ділового та особистого спілкування. Фактично, за своїм змістом, будовою і структурою, характером виконуваних операцій і виробленого продукту електронна функціонально-інтелектуальна машина стала не просто обчислювальною, а електронною функціонально-інтелектуальною інформаційно-комунікаційною машиною (третій конкретно-історичний тип функціонально-інтелектуальної машини) з широкими перспективами вдосконалення.

По-друге, людина випереджаючими темпами нарощує свої теоретичні та прикладні знання, потрібні не тільки для ускладнення і передачі електронній функціонально-інтелектуальній інформаційно-комунікаційній машині більш складних функцій і операцій, а й для створення і вдосконалення її самої, використання з цією метою революційних досягнень послідовно-паралельних техніко-економічних укладів<sup>1</sup>: III-го – спеціальні лампи як результат розвитку електротехнічної промисловості; IV-го – напівпровідники; V-го – мікроелектроніка, інтегральні схеми і мікропроцесори. На всіх позначених трьох стадіях електронно-цифрового етапу інтелектуальної революції функціонально-інтелектуальна машина залишається електронною, проте з'являються варіанти іншої елементної бази.

З урахуванням глибини і темпів інноваційних процесів не виключено, що на третьому етапі інтелектуальної революції, що розпочався на початку XXI ст., на основі досягнень локальної промислової революції VI техніко-економічного укладу до вже створених нейронних електронних функціонально-інтелектуальних інформаційно-комунікаційних машин та функціонально-інтелектуальних машин на квантовій елементній базі будуть додані функціонально-інтелектуальні машини на біологічній, оптичній чи іншій елементній базі, з іншими системами числення, які стануть адекватнішими за своїх попередниць більш складним сутнісним людським силам, функції котрих людина вирішить машинізувати.

З огляду на вищевикладене очевидним виглядає надання статусу вихідного, базового для смарт-економіки такому об'єкту, котрому відповідає поняття «функціонально-інтелектуальна машина». Відповідно, ядро смарт-економіки може бути представлене сукупністю або системою функціонально-інтелектуальних машин та їх систем. Такий підхід в цілому відповідає традиційному для фундаментальної економічної науки з індустріальних часів утворенню понять, коли в техніко-економічному змісті поняття «людина» мається на увазі, але не акцентується, хоча в загальнотеоретичному плані людина визнається головною продуктивною силою.

---

<sup>1</sup> Йдеться про «ядерні» локальні промислові революції (вони в сукупності складають згадану вище новітню промислову революцію) та їх деякі основні результати, що передують і / або супроводжують розгортання техніко-економічних укладів.

Передаючи машині функції власних все більш складних інтелектуальних сутнісних сил і складніші операції своєї інтелектуальної діяльності, людина продовжує визначати її долю, створювати та привласнювати її, продуктивно й особисто споживати. Зрозуміло, в конкуренції з нею людина вимушена інтенсифікувати свій саморозвиток, котрий стає все менш можливим поза вільної гри її сутнісних сил (за К. Марксом). У суперечливій єдності людини і створеної нею штучної природи приховано таємницю сучасного й майбутнього суспільства.

Отже, цілком доречно дещо ускладнити теоретичне розуміння вихідного, базового об'єкта смарт-економіки й визнати адекватною йому (об'єкту) категорію «людино-машинна інтелектуальна система», в котрій виражається і (а) техніко-економічний вимір об'єкта – людино-машинна інтелектуальна система як суперечлива актор-об'єктна єдність людини – ведучого актора з відповідними інтелектуальними сутнісними силами (знання у виді привласнених знаннево-інформаційних продуктів, навички, уміння, компетенції тощо) та керованої, веденої людиною функціонально-інтелектуальної машини, і (б) соціально-економічні відносини між акторами з приводу виробництва (в широкому сенсі) та привласнення реальної людино-машинної інтелектуальної системи або складної системи таких систем і результатів їх функціонування. Головним результатом функціонування такої системи є інтелектуальний або знаннево-інформаційний продукт у різних видах, які можуть юридично легітимізуватися у авторських свідоцтвах, ліцензіях, патентах, інших об'єктах інтелектуальної власності й у такому вигляді ставати товарами. Переконливими прикладами реальних людино-машинних інтелектуальних систем є керовані науковцями та професіоналами Великий електронний колайдер, автоматична обсерваторія - телескоп «Хаббл», штучні супутники Землі, роботизовані автоматизовані лінії виробництва автомобілів, безпілотні апарати тощо.

Отже, на абстрактно-теоретичному рівні вихідним, базовим об'єктом, сутнісним ядром смарт-економіки є людино-машинна інтелектуальна система. На загально-конкретному рівні пізнання смарт-економіка в цілому або в широкому сенсі є єдністю взаємопов'язаних ядра (вихідного об'єкта) й адекватних йому складових I, II, III і IV родів, які функціонують майже у всіх галузях і видах діяльності економіки в широкому сенсі. Смарт-економіка I роду представлена повним циклом виробництва людино-машинних інтелектуальних систем; II роду, - повним циклом виробництва знаннево-інформаційних продуктів за допомогою таких систем; III роду, - використанням людино-машинних інтелектуальних систем у різних галузях і видах діяльності для повного циклу виробництва різноманітних продуктів; IV роду, - синергетичним ефектом взаємодії ядра смарт-економіки та її трьох родів.

З огляду на зазначене, відкриваються перспективи прикладного дослідження конкретних форм і видів смарт-економічної діяльності та змісту її взаємозв'язків з іншими складовими економіки.

### **Список використаних джерел:**

1. Bruneckiene J. The concept of smart economy under the context of creation the economic value in the city. *Public Policy and Administration*. 2014. № 13(3). С. 469-482.
2. Каленюк І.С., Унінець І.М. Екосистема смарт-економіки в глобальному середовищі. *Стратегія економічного розвитку України*. 2021. № 49. С. 5-16.

*Ілляшенко Сергій Миколайович,  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри економіки бізнесу  
і міжнародних економічних відносин,  
НТУ «Харківський політехнічний інститут»,  
м. Харків;  
доктор хабілітований, професор  
Економіко-гуманітарний університет,  
м. Бельсько-Бяла, Польща*

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ НАПРЯМ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ І ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

З початку ХХІ ст. розпочалося інтенсивне формування цифрової економіки. Вона характеризується цифровізацією бізнесової та інших видів людської діяльності і переведенням їх в мережу інтернету. Поширюється практика використання в різних сферах діяльності самокерованих систем, що поєднують людський інтелект, цифрові технології, автоматизоване виробництво (систему надання послуг), забезпечують взаємоузгоджену взаємодію суб'єктів господарювання комерційної і некомерційної сфер. Світова практика свідчить, що цифровізація стала одним з основних трендів інноваційного розвитку.

В Україні починаючи з 2020 р. спостерігається різке прискорення цифровізації національної економіки: зокрема, підйом за період 2020-2024 рр. на 21 рейтингову позицію в світовому індексі цифрової готовності (NRI), а особливо – на 37 позицій в субіндексі людської готовності [1]. Цифровізація в значній мірі забезпечила функціонування галузей економіки України в умовах COVID-19 і війни. Спостерігається зростання рівня цифровізації значної частини галузей національної економіки. Серед напрямків цифровізації які набули поширення в Україні слід зазначити:

- розвиток системи цифрових державних послуг – 5-те місце в світі згідно з індексом Online services Index [2];

- надання комерційних послуг (банківських, консалтингових, логістичних і т.п.): в Україні більша частина населення має високий рівень цифрової готовності [1] і цифровими навичок [3], набули поширення різноманітні цифрові платформи і сервіси для надання широкого спектру комерційних послуг;

- неформальна зайнятість: фріланс (маркетинг, дизайн, програмування, розробка сайтів тощо) – 5 місце в світі за темпами зростання (згідно з даними платіжної платформи Payoneer);

- дистанційна робота (проектування, викладання, консалтинг, інтернет-маркетинг тощо), формування цифрового ринку праці [4];

- дистанційна освіта (вища, середня тощо): однією з сильних сторін цього напрямку цифровізації в Україні є забезпеченість шкіл інтернетом [1]; доступність мобільного інтернету для більше ніж 91% населення [5];

- розроблення цифрових технологій і програмно-апаратних комплексів для управління зброєю і військовою технікою, так за даними [6], з посиланням на Bloomberg, Україна є світовим лідером у виробництві безпілотників: понад 500 українських компаній за рік виготовляють близько 4 мільйонів дронів усіх типів, що більше ніж виробляють усі країни НАТО разом, українські компанії виходять на ринки НАТО;

- використання цифрових технологій четвертої промислової революції (IP4.0) у промисловому виробництві (в управлінні, проектуванні і випробовуванні інноваційної продукції, виготовленні продукції, маркетингу і логістиці тощо): предикативна аналітика; Big-Data; хмарні бази даних і знань, хмарні обчислення; цифрове клонування виробів; машинне навчання (самонавчання роботів); доповнена і віртуальна реальність; штучний інтелект; адитивне виробництво; CAD-технології тощо.

Практика свідчить, що цифровізація сприяє розв'язанню низки проблем породжених війною: безпеки виробництва (надання послуг) і споживання; кадрового забезпечення економіки; доступності виробів і послуг (замовлення, логістика, споживання тощо); оперативної адаптації виробництва (надання послуг), логістики, споживання до зміни умов зовнішнього мікро і макросередовища.

Однак вирішення зазначених проблем супроводжується виникненням нових, їх можна звести у три групи: проблеми перманентних змін актуальності професій по мірі розгортання цифровізації, а відповідно і перекваліфікації персоналу підприємств та установ; проблеми загострення протиріч і певне розшарування суспільства в розрізі технологічної, інтелектуальної, географічної та ін. нерівності щодо користування цифровими технологіями; проблеми, пов'язані зі змінами звичних традиційних технологій виробництва і надання послуг, організаційних структур управління, форм організації праці тощо та впровадженням інноваційних, які відповідають реаліям цифрової економіки. Окреслено підходи до вирішення зазначених проблем, частина з яких активно впроваджується у вітчизняній практиці [7].

Україна має високий рівень розвитку ІТ, яка входить до трійки галузей економіки, що є лідерами вітчизняного експорту. ІТ України надає послуги більше ніж 140 країнам світу. Україна має високий рівень людського потенціалу фахівців у галузі цифровізації, навіть попри несприятливу демографію і тимчасову окупацію окремих територій. Країна має високий рівень цифрових компетенцій населення, який вище за середньоєвропейський [1], за роки

ковідних обмежень і війни відбулася цифрова трансформація поведінки значної частини населення. Це свідчить про наявність потенціалу для подальшої цифрової трансформації національної економіки.

Зважаючи на тенденції технологічних і економічних трансформацій які спричинені IP4.0, актуальність окреслених напрямків цифровізації, що розвиваються в Україні, лише зростатиме. В цьому контексті цифровізацію у цілому слід розглядати як стратегічний напрям повоєнного відновлення і інноваційного розвитку національної економіки України. Наявні напрацювання, значний потенціал і здобутий високий позитивний імідж України в сфері цифровізації економіки сприятимуть: інноваційному оновленню виробництва і системи надання послуг (в т.ч. у руслі концепції інноваційного випередження); закріпленню українських компаній на зарубіжних ринках в сфері високих технологій, посиленню їх ринкових позицій; зростанню економіки країни, а разом з тим і добробуту та якості життя народу.

#### Список використаних джерел:

1. Network Readiness Index 2024. URL: <https://networkreadinessindex.org/countries/#ranking-wrapper> (дата звернення 17.11.2025 р.).
2. E-Government Development Index 2024. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/data-center> (дата звернення 17.11.2025 р.).
3. Дослідження цифрової грамотності населення. URL: [https://osvita.diia.gov.ua/uploads/1/8800-ua\\_cifrova\\_gramotnist\\_naseledda\\_ukraini\\_2023.pdf](https://osvita.diia.gov.ua/uploads/1/8800-ua_cifrova_gramotnist_naseledda_ukraini_2023.pdf) (дата звернення 17.11.2025 р.).
4. Illiashenko, S., Shypulina, Yu., Illiashenko, N., Golysheva, Ie. (2023). Prospects for the Development of the Digital Labour Market in Ukraine: The National and Regional Aspects. *Studia Regionalne i Lokalne*, 2(92). 50-66. DOI: <https://doi.org/10.7366/1509499529204>
5. Мобільний зв'язок та широкосмуговий доступ до інтернету мають 91% українців. 2024. URL: <https://skilky-skilky.info/mobilnyy-zv-iazok-ta-shyrokosmuhovyy-dostup-do-internetu-maiut-91-ukraintsiv/> (дата звернення 17.11.2025 р.).
6. Цензор-нет. URL: <https://censor.net/ua/n3584505> (дата звернення 17.11.2025 р.).
7. Illiashenko, S., Shypulina, Yu., Illiashenko, N. (2023). Digitalization as a direction of post-war recovery and development of the economy of Ukraine: prospects and problems. Global and national development trends digital economy: monograph / Edited by Irina Tatomyr, Liubov Kvasnii. Praha: OKTAN PRINT, 68-78. <https://doi.org/10.46489/gandtde-23-29>

*Пономаренко Руслан Валерійович,  
голова правління АТ «Нікопольський завод феросплавів»,  
аспірант кафедри економіки та підприємництва ім. Т.Г. Беня,  
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»,  
Український державний університет науки і технологій,  
м. Дніпро*

## **СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЕПОХИ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ ЯК ДРАЙВЕР РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

В умовах підвищеної динамічності, ризикованості та складності зовнішнього середовища виникає необхідність переосмислення теорії та методології стратегічного управління підприємствами та перехід до інноваційного менеджменту, що відповідає викликам сьогодення. Знаходячись в процесі постійної еволюції, пов'язаної з ускладненням уявлення про зовнішнє середовище як сукупність контрольованих і неконтрольованих факторів, необхідністю дуалістичної реакції підприємства на зовнішні зміни, рішення мають прийматись з урахуванням їх перспективних і поточних наслідків одночасно. Сучасне стратегічне управління (початок ХХІ століття – теперішній час) вимагає впровадження інноваційних підходів, що обумовлено високим ступенем турбулентності зовнішнього середовища функціонування підприємств, підвищенням ролі персоналу в умовах «економіки знань» та зростанням його участі в стратегуванні, суттєвою зміною поглядів на модель організації бізнес-процесів підприємства. Турбулентність зовнішнього середовища обумовлена одночасним впливом системи факторів політико-правового, економічного, соціокультурного та технологічного середовищ. Найбільш суттєвий вплив у цей період на діяльність підприємств здійснюють такі фактори: розвиток науки і інформаційних технологій, у тому числі штучного інтелекту; пандемія, спричинена вірусом COVID-19; війни та нові політичні союзи; зростання освіченості населення тощо.

Починаючи з кінця ХХ століття суттєвого розвитку отримують інформаційні технології та електронно-обчислювана техніка, які генерують зміни в усіх сферах життя суспільства. Тому теперішній етап розвитку суспільно-економічних відносин можна назвати «епохою диджиталізації».

Розвиток ІТ, зростання популярності соціальних мереж та Інтернету, призвели до бурхливого розвитку диджиталізації або цифрової трансформації економіки, як на рівні підприємств, так і держав в цілому. Ця трансформація полягає у процесі інтеграції цифрових технологій в діяльність підприємства [1-3]. В економіці розширюється коло користувачів Інтернету, розвивається інтернет-банкінг, система електронних платежів, з'являються та набувають розвитку цифрові платформи [2, с. 98], технології Big Data [13, с. 142], елементи штучного інтелекту та «Інтернет речей» (IoT).

Диджиталізація, як явище, може бути фактором впливу зовнішнього середовища на підприємство (в Україні прикладами диджиталізації можуть бути

організація інтернет-банкінгу, електронного адміністрування ПДВ та акцизів, державних закупівель через систему PROZORRO, обліку трудової діяльності в електронній формі тощо), так і реакцією підприємства на розвиток зовнішнього середовища (запровадження сучасних ІТ в діяльності підприємства для забезпечення конкурентних переваг і забезпечення життєздатності підприємства, використання зростання популярності соціальних мереж серед населення в діловому середовищі: маркетологи «відчули», що соціальні мережі можуть стати дієвим каналом комунікації з потенційними та існуючими споживачами, а згодом і каналом реалізації продукції тощо). Тобто можна говорити про зовнішню і внутрішню диджиталізацію. Зовнішня диджиталізація спонукає підприємство розвивати інформаційні компетенції. Внутрішня диджиталізація забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства, створення конкурентних переваг, розвиток інноваційності. Причини диджиталізації економіки та її вплив на діяльність підприємств узагальнено та представлено на рис.1.

Цифрова трансформація (зовнішня та внутрішня диджиталізація) створює такі нові інноваційні можливості для підприємств, які обумовлюють зміну підходу до стратегічного управління.

1) Глобалізація партнерських відносин - розширення доступу до клієнтів, постачальників, персоналу за рахунок використання цифрових платформ і, відповідно, стирання географічних меж для пошуку та налаштування взаємодії з партнерами.

2) Індивідуалізація відношень з партнерами, у першу чергу із споживачами, без значних витрат завдяки можливості збору та обробки інформації про них, їх смаки, потреби за рахунок використання ІТ.

3) Підвищення якості обслуговування клієнтів за рахунок можливості організації діяльності 24/7/365 та надання більш комплексної пропозиції (перехресні продажі, додаткові послуги тощо).

4) Зниження вартості бізнес-процесів за рахунок їх повної або часткової автоматизації з відповідним вивільненням персоналу та скороченням часу на виконання певних операцій, ліквідацією посередників в ланцюгу створення цінності тощо. Окремо варто зазначити зниження вартості процесу реалізації продукції за рахунок використання електронних платформ, які дозволяють скоротити або взагалі прибрати витрати на створення фізичного місця продажу товару (у тому числі послуги).

Таким чином, можна зазначити, що диджиталізація, що відбувається зараз, здійснює вплив на способи ведення підприємницької діяльності, побудову та реорганізацію бізнес-процесів підприємства, фактори конкуренції в галузях економіки і, відповідно, вимагає актуалізації системи стратегічного управління підприємствами.

Поява та розвиток цифрових платформ призвели до виникнення цифрових екосистем, у яких досягається можливість налагодження більш тісних стосунків із ближнім оточенням підприємства (споживачі, постачальники, конкуренти), іншими партнерами (підприємствами для реалізації певних задач) та

потенційними працівниками [3]. Цінність цифрової екосистеми зростає за умови зростання кількості її учасників.



Рис. 1. Вплив диджиталізації на діяльність підприємств

Участь у цифровій екосистемі дозволяє підприємству:

- Скоротити ланцюг створення цінності для споживача (відмовитися від послуг посередників), налагодити прямі відношення із споживачами;
- Реалізувати можливості інтеграції свого бізнесу з бізнесами інших підприємств: сумісні продажі пов'язаних продуктів для комплексного обслуговування споживача та отримання додаткової вигоди.
- Організувати спільне використання ресурсів (економіка спільної участі або шерингова економіка), яке полягає в придбанні, наданні або спільному

доступі до товарів і послуг. Спільне використання ресурсів відповідає принципам раціонального споживання та, відповідно, концепції сталого розвитку, що сприяє розповсюдженні моделей в сучасній економіці.

Таким чином, сучасний етап розвитку стратегічного управління відбувається в умовах розширення диджиталізації та підвищеної турбулентності зовнішнього середовища, що впливає на наступні характеристики стратегічного планування.

1) Змінюється структура стратегічних цілей підприємства та процедура цілепокладання з урахуванням необхідності узгодження цілей розвитку підприємства з цілями стратегічних партнерів за для розвитку партнерських відношень з учасниками ближнього середовища підприємства.

2) Відбувається розвиток змісту окремих етапів стратегічного планування та їх методичного забезпечення, в тому числі за рахунок диджиталізації, яка підвищує можливості щодо отримання та обробки великих обсягів інформації, підвищує її достовірність, дає можливість застосування методів економіко-математичного моделювання. Це сприяє можливості формування альтернативних сценаріїв розвитку підприємства з урахуванням різних варіантів зміни зовнішнього середовища та вибору оптимального.

3) Відбувається розвиток спеціалізованих програмних рішень щодо прогнозування та планування діяльності підприємства або його окремих бізнес-процесів, що підвищує обґрунтованість та якість стратегічних планів.

4) Скорочується період прогнозованості зовнішнього середовища і, як слідство, скорочення горизонту стратегічного планування.

#### **Список використаних джерел:**

1. Багацька К. Бізнес-процеси в умовах диджиталізації економіки / К Багацька, А. Гейдор // Вісник КНТЕУ. – 2019. - № 5. – С. 23-32.
2. Чмерук Г. Г. Деякі аспекти цифрової трансформації підприємств / Г. Г. Чмерук, В. Р. Краліч, І. А. Бурлакова // Причорноморські економічні студії. - 2018. - Вип. 34. - С. 97-101.
3. Сосновська О. О. Індустрія 4.0: сутність і тенденції розвитку / О. О. Сосновська, В. Г. Вакофян // Бізнесінформ. – 2022. – № 1. – С. 137-144.

*Шевчик Богдан Михайлович,  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри економіки,  
Львівський торговельно-економічний університет,  
м. Львів*

### **НООЕКОНОМІКА УКРАЇНИ: ІСТОРИЧНА МОЖЛИВІСТЬ СОЦІОКУЛЬТУРНОГО ПРОЕКТУ**

Виклики історії зумовлені подіями світу самої людини, коли витвори духа стають екстерналіями буття. Сучасна епоха цифрово-квантових нано-нейро-біо-когні-інфокогнентних технологій готує виклики, до яких матеріалістична

цивілізація суспільства як ринку може виявитися цілковию не підготовленою. Економіка – це діяльність максимізації енерговидобутку в умовах світу як дефіциту. Ця максимізація досягається шляхом спресування тривалості робочого часу у виробничих процесах через застосування винаходів уречевленої праці. Сучасні цифрові технології анулюють детермінізм об'явлення тексту як товару до долі секунди. Тобто, тривалість виробництва вартості зводиться до миттєвості у режимі нульових граничних витрат, а мить – це абсолютний дискрет матеріальної дійсності, що не виражається кількісним показником. Якою грошовою сумою виражати вартість праці у мить часу? Квантові технології здатні об'явлювати усю потенційно-континуальну безконечність зв'язків субатомних першоелементів одночасно і творити світи, які, гіпотетично, можуть бути живими. Тобто, квантова технологія анулює не лише детермінізм часу, а й простору, перетворюючи безконечність – континуальність спонтанно-об'явленої тотальної присутності всього скрізь і ніде – у матеріал живої творчості. Але що означає безконечність як економічний ресурс, адже там, де є усе, відсутні потреби? Миттєвість тотальності усіх можливостей створить ілюзію буття штучного абсолюта – людинобога, де нанозаміщення атомно-молекулярних елементів організму уможливить надприродне біологічне безсмертя. Чим буде економіка, коли наука сягне Субстанції? – Вона стане нооекономікою!

Якщо квантова технологія, жонглюючи субстанційним першоелементом матерії, анулює невизначеність модусів Буття, то великою таємницею і надалі залишиться Суций. Якщо вартість об'явлення зведеться лише до уявлювання потреби, то екзистуюча присутність турботи, – те, що і є, власне, буттям, – постане абсурдом світу і довершеним фактом нігілізму свідомості – небуттям. Безконечність виявить агонію споживацької культури; зняте покривало Субстанції оголить жах порожньої Істини, де усі сенси, будучи одномоментно об'явлені, занурять свідомість у вічний сон без сновидінь.

На екрані людської свідомості образами можливого буття флуктує сліпа воля Архетипу, що прагне стати оживленою подією світу. Так внутрішня безконечність іманентного Всесвіту, як чиста недиференційована потенціальність Субстанції, через розум і волю людини прагне актуалізуватися Буттям через життя-як-творчість. Але потрібен Логос, щоб Архетип набув сенсу (Логос несе смисли, а Архетип – сенси).

І тут постає фундаментальне запитання: яку безконечність образно-континуальних ландшафтів екзистенційних сенсів буття може запропонувати людині штучний неживий агрегат на кремнієвій, цифровій чи, навіть, квантовій основі? Екзистенція передбачає таємницю – Велике Повернення, тобто – сенс онтологічний. Наступне запитання: яка безконечність постане із точки, коли наука вивільнить енергію субстанційного першоелемента? – Це буде новий Всесвіт, паралельний Всесвіт, альтернативний Всесвіт? І що буде з існуючим? Якщо енергія атома може знищити планету, то яке безсмертя може гарантувати матеріалістичному ургопітеку енергія субстанційного першоелемента? Економісти, у пошуках моделей довершеної ефективності, не вбачають загроз на

межі першоелемента, який розглядають як універсальний ресурс безкочечних маніпуляцій, де вперше можливості можуть випередити потреби. І це дійсно може бути так, бо мертві потреб не мають. Тому потрібна зміна економічної парадигми.

За лаштунками числа закінчується уява економіста. Але у царині Духа панує образ, а не цифра. Число ж – закон детермінізму матерії. Лише матерії. Але як працювати з образним матеріалом Духа, де мить релевантна вічності, а точка – безкочечності? Людська свідомість є фільтром спонтанного розпаковування та аксіологічного отекстовлення спресованих сенсів семантичного вакууму, згорнутого у надрах душі людини. Яким критерієм духа вибірковість такого розпаковування можна розпізнавати? – Лише серцем: органом синтезу світів силою любові. Текст є вираженням Слова; Слово є вираженням Буття; Буття є вираженням Єдиного Суцього.

Нооекономіка – це футуросинергетична ідея господарювання на основі ідеаційного типу культурної ментальності, де продукуватимуться та споживатимуться тексти, споживною вартістю яких буде онтологічна новизна екзистенційних сенсів розширеного досвіду подоланих суперечностей між буттям і небуттям. Рух текстів зумовлюватиметься не ринковим, а символічним простором аксіологічного обміну, де підставою обміну буде не дефіцит, а надлишок, адже інформація невідчужувана, а інтелектуальні продукти інтегральної істини мають нульові альтернативні витрати у використанні. Це тому, що когнітивні ресурси людини спрямовані на обробку зовнішньої інформації, яка передбачає дуалізм, а отже альтернативу застосування та праксеологічного опредметнення. А якщо інформація внутрішня? Людина – це не система обробки даних, а шукач сенсів повноти буття, де абсолютне виключає альтернативне, бо Суцйй – Єдиний.

Люди розуміють одні одних, коли співпереживання їх внутрішніх світів подібні, тобто коли флукує спільний Архетип. Мейнстрімна економіка досліджує утилітарні сенси: «вписування» «я» у світ через виробництво, обмін, розподіл і споживання. Сучасна поведінкова економіка звернула увагу на екзистенційні сенси – пошуки зустрічі «я» із Самістю (від «вітрильника» А. Маслоу до «ендаумента» Р. Талера). Нооекономіка спрямована на дослідження зустрічі Самості із трансцендентним, тобто вартістю виступатимуть тексти, які нестимуть онтологічні сенси.

Межа субстанційного першоелемента стане абсолютною: назовні вже не буде що пізнавати. Залишиться лише внутрішня безкочечність душі – неусвідомлювана безодня архетипів сліпої волі до буття, які прориватимуться на екран свідомості символічними образами квазіреальних сюжетів. З'явиться новий тип попиту – потреба аксіологічної інтерпретації символів, а ключі інтрпретації міститиме традиційна культура, причому не винайдена, а примордіальна традиція. А це означатиме, що стратегічними ресурсами нооекономіки володітимуть ті нації, які зберегли у первинній чистоті тисячолітню спадщину предків. Археаксіологія постане необхідністю та базовим ресурсом розвитку – самопізнання людини у розумінні коплементарного

ландшафту екзистенційних сенсів усвідомлено доцільного буття. Етнокультурна традиція, як алегоричне знання розпізнавання архетипів та розшифрування символів прояву архетипів, цінна тим, що пропонує універсальні модуси поведінкових патернів поза детермінізмом специфіки штучно сконструйованої дійсності поточного історичного моменту – політичної, економічної, соціокультурної та ін. Із шаблону відтворення, що заперечує інновацію, традиція в нооекономіці постане онтологічним ресурсом аксіологічної релевантності нормативної вимоги морального ідеалу абсолютного добра із свободою волі і творчості людини на шляху Великого Повернення. Меритократичний клас суспільства нооекономіки, наділений творчими здібностями продукування текстів онтологічної новизни, рух і споживання яких здійснюватиметься аксіологічно-семантичним простором символічного обміну, визначається як когнітаріат.

На мапі сучасного світу єдиним місцем, де міра страждання і воля до правди спроможна сублімувати в альтернативний парадигмальний проект цивілізаційного розвитку, є Україна.

*Коваленко Вікторія Володимирівна,  
доктор економічних наук,  
професор кафедри банківської справи  
Одеський національний економічний університет,  
м. Одеса*

## **КРЕДИТУВАННЯ КОРПОРАТИВНОГО СЕКТОРУ ТА ЙОГО ВАГА У ФОРМУВАННІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

В умовах воєнного стану питання фінансування корпоративного сектору набуває стратегічного значення, оскільки цей сектор є фундаментальною опорою національної економіки. Ефективні кредитні механізми є критично важливими не лише для збереження існуючого бізнесу та робочих місць, а й для запуску процесів економічної відбудови.

Військові дії спричинили значні виклики для банківської системи: економічна нестабільність, стрімке зростання кредитних ризиків, порушення ланцюгів постачання та погіршення платоспроможності багатьох підприємств. У відповідь на ці умови, банківські установи змушені адаптувати методології оцінки кредитоспроможності, вдосконалювати інструменти мінімізації ризиків та впроваджувати інноваційні фінансові рішення.

Актуальність цих проблем підтверджується інтенсивними науковими дискусіями, спрямованими на формування консенсусу щодо векторів подальшого економічного зростання України.

Банківське кредитування корпоративного сектору виконує подвійну стратегічну функцію в умовах війни та відновлення:

*Функція стійкості (короткострокова).* Підтримання операційної життєздатності критично важливих підприємств, збереження робочих місць та запобігання руйнуванню виробничих і збутових ланцюгів в умовах підвищеного ризику.

*Функція трансформації (довгострокова).* Надання капіталу для відновлення зруйнованої інфраструктури, переорієнтації виробництва на нові ринки (у контексті євроінтеграції) та впровадження принципів сталого розвитку (ESG).

Згідно зі «Стратегією сталого розвитку України до 2030 року» [1], ця стратегія є альтернативою екстенсивній парадигмі економічного зростання, яка ігнорує екологічні загрози.

Ринок банківського кредитування в Україні з моменту здобуття незалежності постійно зазнавав впливу шоківих потрясінь. До 2022 року ключовим чинником була циклічність фінансових криз, які по-різному впливали на кредитний ринок, спричиняючи коливання попиту на кредитні ресурси. Ці коливання були спричинені змінами у процентній політиці банків, платоспроможністю позичальників та наявністю ліквідних кредитних ресурсів у системі.

Російське військове вторгнення суттєво змінило як функціонування банківських установ, так і загальні тренди на ринку кредитування. Як слушно зауважує О. Дзюблюк, проблеми у сфері банківського кредитування не були спричинені виключно початком повномасштабної агресії, а накопичувалися протягом тривалого часу [2, с. 10]. До чинників, що загострювали ситуацію, автор відносить: дисбаланс строків між активами та пасивами банків; недостатню концентрацію капіталу; зростання системних ризиків; погіршення макро- та мікроекономічних умов господарювання; збільшення обсягу проблемної заборгованості; зниження якості кредитних портфелів та збитковість діяльності окремих банків [2, с. 10].

Ці негативні тенденції знайшли своє відображення у спаді промислового виробництва, зниженні обсягів валового внутрішнього продукту та загальному уповільненні економічного розвитку. Зокрема, частка банківських кредитів у структурі джерел фінансування капітальних інвестицій сягнула мінімального історичного рівня у 5%. Незважаючи на помірне зростання кредитного портфеля за останні два роки, девальваційні процеси та інфляційний тиск створюють ризик виникнення дефіциту кредитних ресурсів.

Проведений аналіз кредитної діяльності банківського сектору України за 2020–2025 рр. виявив складну динаміку, обумовлену макроекономічною нестабільністю та впливом повномасштабної війни. Основною тенденцією є обмежена кредитна активність банків у реальному секторі та трансформація структури активів, де ключову роль починають відігравати високодохідні, низькоризикові інструменти НБУ та держави (ОВДП і депозитні сертифікати), частка яких досягла 64,3% активів.

## Ключові висновки.

1. Обсяги та структура кредитування. Спостерігається номінальне зростання кредитного портфеля, проте його реальний приріст нівелюється інфляцією та девальвацією. Переважна частка кредитів надається у національній валюті (833,365 млрд грн у 2024 р.), що є позитивним для грошово-кредитної стабільності. Структура корпоративного портфеля сфокусована на оптовій та роздрібній торгівлі (39,97%) та переробній промисловості (19,38%).

2. Якість портфеля (NPL). Після різкого зростання частки непрацюючих кредитів (NPL) до 38% на 01.01.2023 р. (внаслідок війни), намітилася стійка позитивна тенденція до її зниження до 30,3% на 01.01.2025 р., переважно за рахунок списання проблемної заборгованості та нарощування якісного гривневого кредитування.

3. Вплив монетарної політики. Висока облікова ставка НБУ (максимум 25% у 2022 р.) та висока дохідність депозитних сертифікатів виступали стримуючим фактором для кредитування реального сектору, змушуючи банки віддавати перевагу безризиковим вкладенням.

4. Результати моделювання. Економетрична модель показала, що найбільш значущий вплив на обсяг корпоративного кредитного портфеля (Y) мають внутрішні чинники банку: обсяг кредитів домогосподарствам (X3) (пряма залежність, коефіцієнт +1,497) та резерви під знецінення (X2) (пряма залежність, коефіцієнт +0,487). Це свідчить про узгодженість кредитної політики банків та її залежність від внутрішніх рішень.

На тлі необхідності післявоєнного відновлення, що потребуватиме значних інвестицій, подальші дослідження мають бути зосереджені на наступних напрямках:

Операціоналізація ESG-кредитування. Проведення детального кількісного аналізу впливу інтеграції ESG-ризиків та таксономії ЄС на вартість та доступність кредитів для українських підприємств. Це необхідно для розробки методології «зеленого скорингу» для банків, що дозволить оцінювати інвестиційні проєкти (особливо в будівництві та промисловості) згідно з критеріями EU Taxonomy та DNSH (Do No Significant Harm).

Також важливим є перехід українських банків до повноцінного ESG-ризик-менеджменту у 2025–2027 роках, який передбачає досягнення наступних ключових завдань:

- ✓ встановлення стратегічних пріоритетів для розробки внутрішніх нормативних регламентів, методик та моделей ESG, узгоджених із вимогами НБУ та ЄС; розробка нових або інтеграція існуючих ІТ-платформ, зокрема з використанням штучного інтелекту (ШІ), для автоматизації процесів ESG-ризик-менеджменту; створення комплексної системи навчання персоналу банку на всіх рівнях новим стандартам корпоративного управління та ESG-менеджменту;
- ✓ визначення та бюджетування необхідних витрат для забезпечення трансформаційного переходу до нової системи ESG-ризик-менеджменту в банках України;

- ✓ визначення оптимальних механізмів державно-приватного партнерства (ДПП), які повинні замінити пряме субсидування відсоткової ставки та мати чіткі «зелені» KPI (зменшення викидів, енергоспоживання).

Є також потреба у побудові сценарних моделей (стрес-тестування), які прогнозують динаміку NPL під впливом ризиків війни (пошкодження активів), кліматичних ризиків (через EBA guidelines) та змін монетарної політики НБУ. Оцінка необхідності формування банками додаткового капіталу (Pillar 2) для покриття нетрадиційних (ESG/кліматичних) ризиків та підвищення стійкості банківської системи у період відбудови.

Аналіз умов та перспектив емісії муніципальних та суверенних зелених облігацій в Україні з урахуванням вимог EuGB та стандартів ICMA. Розробка інституційних рекомендацій для НКЦПФР щодо спрощення процедур залучення міжнародного «зеленого» капіталу для фінансування великих інфраструктурних проєктів відбудови.

Таким чином, фокус подальших досліджень має зміститися від реактивного аналізу кризових явищ до проактивного формування інвестиційної політики відновлення, інтегруючи принципи сталого фінансування та європейські регуляторні норми (ESG).

#### **Список використаних джерел:**

1. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року. URL: <https://surl.li/yvsjmh>.
2. Дзюблук О. В. Проблеми активізації банківського кредитування реального сектору економіки в умовах воєнного стану. *Вісник економіки*. 2023. № 13 (3). С. 8-25. <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.03.008>.

*Волохова Ірина Семенівна,  
доктор економічних наук,  
професор кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій,  
Національний університет «Одеська політехніка»,  
м. Одеса*

## **ПОДАТКОВЕ РИЗИК-СТРИМУВАННЯ БАНКІВСЬКИХ ОПЕРАЦІЙ**

Досвід економічно розвинутих країн показує, що механізм оподаткування банківських установ враховує специфіку їхньої роботи порівняно із суб'єктами господарювання інших видів діяльності. Це обумовлено тим, що банки функціонують у високоризиковому фінансовому середовищі, здійснюють операції з особливою формою товару – грошовим капіталом, та відіграють ключову роль у забезпеченні ліквідності економіки, перерозподілі фінансових ресурсів і підтримці платіжної та валютної стабільності.

У більшості економічно розвинених держав банківські установи підпадають під комбіновану модель оподаткування, яка охоплює як загальнодержавні податки на прибуток, так і спеціальні податкові інструменти, що враховують особливості фінансової сфери – насамперед обсяги активів, ризиковість операцій, рівень концентрації на ринку та системну значущість.

Значна частина країн ЄС застосовує елементи галузевої диференціації, включаючи спеціальні збори з банківських установ, податок на фінансові транзакції, податок на пасиви або страхові внески, на покриття ризиків неплатоспроможності тощо. Такі підходи сприяють зменшенню фіскальних загроз, забезпечують превентивний накопичувальний ресурс для покриття потенційних збитків та мінімізують імовірність бюджетного навантаження у разі банкрутства системно важливих банків.

Оподаткування, окрім фіскальної функції, має бути націлене на виконання ризикообмежувальної функції. У сучасних умовах фінансова система стає дедалі складнішою та більш вразливою до внутрішніх і зовнішніх шоків, що зумовлює необхідність переосмислення ролі податкового механізму у забезпеченні макрофінансової стабільності. Податки вже не можуть розглядатися виключно як інструмент наповнення бюджету; вони мають відігравати активну роль у регулюванні ризиків, що виникають у різних секторах економіки, зокрема у банківській сфері.

Податкове ризик-стримування банківських операцій являє собою систему організаційних, правових та фінансових механізмів, спрямованих на виявлення, оцінювання, запобігання та мінімізацію податкових ризиків, що виникають у процесі здійснення банками фінансової діяльності та виконання податкових зобов'язань. Воно охоплює сукупність процедур контролю, комплаєнс-інструментів і превентивних заходів, які покликані забезпечити належне податкове планування, дотримання законодавства та захист банку від фінансових втрат, штрафних санкцій і репутаційних втрат, пов'язаних з порушенням податкових норм.

Податковий ризик у банківській сфері зумовлюється багатьма чинниками: постійними змінами податкового законодавства, складною природою банківських продуктів, транснаціональним характером операцій, значними обсягами руху капіталу, участю банків у посередницьких розрахунках, а також високим рівнем державного контролю й регулятивного нагляду [1, с. 110]. Тому податкове ризик-стримування покликане забезпечити узгодженість операцій банку із чинними податковими правилами, коректність формування податкової бази, прозорість джерел доходів, правильність нарахування та утримання податків і своєчасність їх перерахування до бюджету.

Важливою складовою податкового ризик-стримування є внутрішній податковий контролінг, який охоплює систематичний моніторинг податкових зобов'язань, аналіз ризикових операцій, аудит коректності відображення доходів і витрат, перевірку повноти застосування ставок та пільг. Внутрішні процедури комплаєнсу забезпечують виявлення операцій із підвищеним ризиком ухилення від оподаткування, недопущення залучення банку до схемно-мінімізуючих операцій клієнтів, а також запровадження механізмів забезпечення прозорості діяльності таких установ та їхнього оподаткування.

Податкове ризик-стримування також передбачає побудову превентивної співпраці між банком та податковими органами, участь у консультаційних механізмах, використання внутрішніх систем виявлення підозрілих транзакцій,

проведення навчання персоналу, а також застосування цифрових інструментів для автоматизації звітності й аналізу податкових даних. Ефективне управління податковими ризиками дає змогу банкам знизити ймовірність виникнення спорів із податковими органами, мінімізувати витрати на судові процеси, зберегти стабільність фінансових показників та підтримати позитивну ділову репутацію [2, с. 176].

У підсумку, податкове ризик-стримування банківських операцій є невід’ємним елементом корпоративного управління, що забезпечує баланс між потребами банку в оптимізації податкового навантаження та необхідністю дотримання законодавства, сприяє формуванню прозорого бізнес-середовища та зменшує ймовірність виникнення податкових загроз у поточній і довгостроковій перспективі. Сучасна податкова політика має ґрунтуватися на поєднанні фіскальної та ризикообмежувальної функцій, що забезпечує оптимальний баланс між потребами бюджету, інтересами економічних суб’єктів та завданнями з підтримання стійкості фінансової системи. Зарубіжна практика також демонструє необхідність формування гнучкої, адаптивної системи оподаткування банків, яка враховує інституційну специфіку їхньої діяльності, рівень ризику операцій, стратегічну роль у фінансовій системі та потреби економічного розвитку держави в цілому.

#### **Список використаних джерел:**

1. Буряченко А. Є. Особливості оподаткування банківської діяльності в Україні. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*: науковий журнал. Острог: Вид-во НаУОА, грудень 2018. № 11(39). С. 109–114.
2. Реверчук С.К. Податкове регулювання банківської діяльності: моногр. К.: Алерта; Львів: Тріада плюс, 2010. 219 с.

# **СЕКЦІЯ 1.**

## **ВПЛИВ ВІЙСЬКОВО-ПОЛІТИЧНИХ Й ЕКОНОМІЧНИХ РИЗИКІВ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР В УКРАЇНІ**

*Недодатко Олександр Сергійович,  
аспірант,  
Грабовський Ігор Сергійович,  
науковий керівник - кандидат економічних наук, доцент,  
кафедра девелопменту нерухомості, фінансів, обліку та маркетингу,  
ННІ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»,  
Український державний університет науки і технологій,  
м. Дніпро*

### **ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Актуальність теми зумовлена безпрецедентними викликами, які постали перед Україною внаслідок повномасштабної військової агресії. В цих умовах інституційна спроможність держави перетворюється з фактора економічного розвитку на критичну передумову національної стійкості та на ключовий елемент забезпечення економічної безпеки.

Дослідження інституційної спроможності держави в умовах воєнного стану є міждисциплінарним, інтегруючи положення інституційної економіки, теорії державного управління та концепції національної безпеки.

Концепція інституційної спроможності держави є наріжним каменем сучасної політології та економіки, визначаючи здатність держави не лише до ефективного функціонування, але й до динамічної трансформації у відповідь на виклики [1, С.205]. У найбільш широкому розумінні, інституційна спроможність держави – це сукупна здатність державних органів виконувати свої функції, закріплені нормативно-правовими актами, та забезпечувати їхню дієву реалізацію на практиці [2, С.49].

Це поняття охоплює структурний, функціональний та ресурсний компоненти, де структурний компонент стосується організації влади (конституційна модель, система стримувань і противаг), функціональний – ефективності механізмів управління, а ресурсний – наявності необхідних фінансових, людських та, що особливо важливо, інституційних ресурсів, таких як суспільна довіра.

В умовах військового конфлікту інституційна спроможність держави набуває екзистенційного характеру, трансформуючись із чинника розвитку у ключовий фактор національного виживання. Забезпечення спроможності у військовий час вимагає мобілізації не лише військових, а й усіх суспільних інститутів для ефективної відсічі агресору та налагодження дієвої системи управління [1, С.211]. З позицій економічної безпеки, інституційна спроможність держави є її фундаментальною складовою [3, С.72].

Інституційна спроможність держави у сфері економічної безпеки – це комплексна, динамічна здатність інституційної структури протистояти шокам, швидко адаптуватися до екстремальних умов та забезпечувати неперервне функціонування економічних процесів, що є необхідною умовою для подальшого відновлення та стійкого розвитку.

Інститут державного управління в умовах воєнного стану виступає як основний каталізатор інституційної спроможності та економічної стійкості. Швидкість і адекватність реакції публічної влади на непередбачувані виклики агресії є прямою ознакою високої інституційної спроможності держави. Здатність системи швидко поглинати шоки, мінімізувати втрати та відновлювати функціональність, критично залежить від гнучкості та ефективності управлінського апарату. Успішна адаптація політичного поля України стала фундаментальною умовою збереження державності та економічної життєздатності [5, С.10-13].

Державне управління під час війни вже не є лише бюрократичною системою. Воно трансформується в інститут стратегічної стійкості, чия ефективність вимірюється здатністю створити безпеку, функціональність ключових систем та зберегти високий рівень суспільної згоди.

Ключовим етапом інституційних змін є імплементація нових інституцій, тобто процес впровадження нових правил та норм у наявне інституційне середовище [4, С.15]. В умовах без війни особливості імплементації включають конфлікт нових інституцій зі старими. В умовах війни регуляторне спрощення знижує цей конфлікт. Регуляторне спрощення або дерегуляція дозволила бізнесу швидше адаптуватися та переміщувати виробництво.

Оцінка ефективності інституційної спроможності України в умовах воєнного стану базується на її фактичних результатах, а не на теоретичних показниках. Ключовими критеріями високої інституційної спроможності держави є збереження макроекономічної стабільності (контроль інфляції, стійкість національної валюти), функціонування фінансової системи (безперебійна робота банків, платіжних систем) та забезпечення соціальних функцій (виплати пенсій, соціальна допомога). Збереження цих функцій в умовах війни свідчить про успішно реалізовану інституційну спроможність.

У відповідь на виклики воєнного стану українська держава оперативно впровадила низку заходів, спрямованих на зміцнення інституційної спроможності та забезпечення економічної стійкості, особливо у критичних сферах, як-от відновлення житла та інфраструктури.

Одним із ключових проявів стала інституціоналізація процесу відновлення. 21.04.2022 року було створено консультативно-дорадчий орган при Президентові України — Національну раду з відновлення України від наслідків війни. Інституційний мандат Ради полягає у координації зусиль, розробці стратегій подолання наслідків війни та плануванні розвитку [6].

На цій основі розроблено План відновлення України [7], який станом на серпень 2025 року виділяв 17 напрямів національних програм із загальним бюджетом понад 750 мільярдів доларів США на більше ніж 850 програм

протягом 10 років. Основна частина цих інвестицій спрямована на відновлення житла та інфраструктури регіонів та напряду стимулює будівельну галузь.

Важливою ініціативою стало запровадження двох державних програм підтримки, що створюють платоспроможний попит і спрямовують грошовий потік у будівельний сектор:

- програма «Оселя» [8] (запущена у 2022р.) передбачає механізм пільгового іпотечного кредитування для військових, педагогів, медиків та науковців; станом на другий квартал 2024 року 16 600 сімей отримали фінансування на суму більше 700 мільйонів доларів США [9]; інституційна ефективність цієї програми полягає у швидкій мобілізації фінансових ресурсів та цільовому спрямуванні їх на придбання готового житла, що підтримує забудовників та запобігає стагнації галузі;

- програма «Відновлення» [10] стартувала у 2023р. і на кінець березня 2025р. допомогла майже 1700 сім'ям внутрішньо переміщених осіб отримати фінансову підтримку для ремонту власного пошкодженого житла [11].

Цей механізм демонструє здатність держави швидко створювати інститути компенсації та підтримки, що не лише відновлюють житловий фонд, але й формують стабільний попит на будівельні матеріали та будівельні послуги.

Крім того, українська влада активно посилила роботу з міжнародними партнерами та активізувала політику економічних санкцій проти агресора. Розширила торговельні зв'язки з країнами Європейського союзу і світу, а також забезпечила функціонування "зернового коридору", що є проявом зовнішньої інституційної спроможності та сприяє збільшенню обсягів експорту та зміцненню національної валюти.

Державний апарат України продемонстрував високий рівень адаптивності та стійкості, успішно переформатувавши свої функції для вирішення першочергових завдань воєнного часу. Ключовою умовою збереження інституційної спроможності стала комбінація адекватної реакції органів влади та мобілізації суспільства, як прямий прояв високого рівня суспільної самоорганізації і довіри до державних інститутів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Інституційна (не)спроможність держави в Україні: як розірвати замкнене коло : монографія / кол. авт.: Галина Зеленько (кер., наук. ред.) та ін. Київ : ІПіЕнД ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2025. 480 с. URL: <https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2025/04/Instytutsijna-spromozhnist-derzhavy.pdf> (Дата звернення: 25.11.2025).
2. Зеленько Г. І. Інституційна спроможність України в умовах війни: Стенограма доповіді на засіданні Президії НАН України 23 серпня 2024 року. *Вісник Національної академії наук України*. 2024. Вип. 9. С. 49–58. URL: <https://doi.org/10.15407/visn2024.09.049> (Дата звернення: 25.11.2025).
3. Барановський О. І., Жихор О. Б. та ін. Економічна безпека : підручник / за ред. О. І. Барановського, О. Б. Жихор. Київ : УБС НБУ, 2015. 468 с.
4. Ущаповський Ю. В. Інституційні зміни та особливості імплементації інституцій в інституційне середовище. *Економіка, управління та*

адміністрування. 2022. Вип. 2 (100). С. 12–16. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2022-2\(100\)-12-16](https://doi.org/10.26642/jen-2022-2(100)-12-16).

5. Адаптивні зміни політичного поля України в умовах війни : монографія / за ред. О. О. Рафальського, О. М. Майбороди. Київ : ІПіЕнД ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2023. 673 с.
6. Офіційний сайт Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/> (Дата звернення: 25.11.2025).
7. План відновлення України. Стратегія інституційного розвитку : офіційний документ. Київ, 2023. URL: <https://recovery.gov.ua/> (Дата звернення: 25.11.2025).
8. Програма «Оселя». 2022. URL: <https://eoselia.diia.gov.ua/> (дата звернення: 25.11.2025).
9. Офіційний сайт Української фінансової житлової компанії. URL: <https://ukrfinzhytlo.in.ua/> (Дата звернення: 25.11.2025).
10. Програма «Відновлення». 2023. URL: <https://erecovery.diia.gov.ua/> (дата звернення: 25.11.2025).
11. Офіційне повідомлення прес-служби Апарату Верховної Ради України. URL: [https://www.rada.gov.ua/news/news\\_kom/260183.html](https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/260183.html) (дата звернення: 25.11.2025).

*Семенов Дмитро Іванович,  
заступник начальника Управління розвитку продажів,  
Департамент корпоративного бізнесу  
АТ «АБ «РАДАБАНК»,  
м. Дніпро*

## **ВИКЛИКИ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ**

Фінансова система України в цілому та окремі її суб'єкти, такі як банки, страхові компанії та небанківські фінансові установи, зіткнулися з непередбаченими викликами, які виникли з початком повномасштабного вторгнення та введенням воєнного стану. Треба зазначити, що ступень розвитку та стан банківського сектору визначає рівень фінансової та кредитної безпеки, а тому деякою мірою й рівень фінансової безпеки як окремих галузей економіки, так і в цілому Держави [1].

Банківська система України, як частина фінансової системи, зазнала значних втрат, пов'язаних з окупацією частини України внаслідок якої були втрачені активи та основні засоби на окупованих територіях. З метою забезпечення стабільності, збереження платоспроможності та надійності функціонування банківської системи Правління НБУ 24 лютого 2022 року прийняло Постанову «Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану» № 18, яка визначає правила роботи банків в умовах війни, забезпечення банками роботи своїх відділень у безперебійному режимі, а також

деякі обмеження щодо платежів та інших умов банківської діяльності, в умовах відсутності загрози життю та здоров'ю населення, але з огляду на певні обмеження [2].

Не зважаючи на такі виклики та завдяки досвіду функціонування в умовах кризи, системній роботі регулятора (НБУ) та приймаючи до уваги платоспроможність банківської системи, фінансовий сектор показав себе підготовленим до такого розвитку подій. На це мали вплив такі фактори як: постійне реформування та вдосконалення банківського ринку з боку НБУ, підвищення капіталізації банків та інших учасників фінансового ринку, стрес-тестування банків, робота, пов'язана зі зменшенням непрацюючих активів та покращенням якості кредитних портфелів, збільшення відшкодування депозитів фізичним особам Фондом гарантування вкладів до 100% суми вкладу, включаючи нараховані відсотки, за договорами, термін дії яких закінчився.

Слід зазначити, що за період з початку повномасштабного вторгнення комерційні банки скоротили кількість банківських відділень, що є одною зі складових оптимізації банківських витрат. Станом на 01.10.2025 року нараховувалось 4913 банківських відділень, що на 603 менше у порівнянні із початком 2022 року [3]. Таке скорочення негативно вплинуло на доступність банківських послуг для населення у прифронтових та віддалених районах України.

В зв'язку з цим АТ «Укрпошта», яке має понад 10500 відділень практично у всіх населених пунктах, планує отримати банківську ліцензію та відкрити свій банк для обслуговування фізичних осіб, які не мають доступу до банківських послуг, таких як отримання пенсій та соціальних виплат, проведення платежів та видача переказів, емісія платіжних карток та прийом їх до оплати, депозитні операції. Це буде Банк фінансової інклюзії, аналогів якого ще не має в Україні [4].

В воєнних умовах фінансова система в цілому та окремі установи отримали нові виклики, які мають бути вирішені для збереження стабільності системи, а саме: забезпечення функціонування роботи відділень банків для обслуговування клієнтів, забезпечення збереження інформації та даних, своєчасне здійснення платежів, забезпечення соціальних виплат та емісії платіжних інструментів. Одним з головних факторів підтримки стабільності та зростання банківської системи – збереження довіри населення до банків та недопущення зменшення портфелю депозитів фізичних осіб.

Для подовження стабільної роботи банківської системи, як основи всієї фінансової системи України, потрібно вирішення наступних питань:

- капіталізація банківської системи;
- посилення пруденційного регулювання та нагляду за системно важливими банками;
- постійна робота з міжнародними донорами та залучення нових;
- збереження та розширення пільгових умов та програм кредитування підприємств переробної промисловості, як локомотива економіки України.

Також потребує вирішення питання продажу держаних банків з метою

зменшення частки державної власності в банківському секторі, підвищення ефективності та конкурентоспроможності банківської системи та залучення коштів до державного бюджету. Так, Кабінет Міністрів України готує до продажу державні пакети акцій «Сенс Банку» та «Укргазбанку», що є частиною плану зі скорочення державної частки в банківському секторі та залучення коштів до бюджету. Процес включає три етапи:

- 1) підготовку пакетів акцій до продажу;
- 2) проведення конкурсу з відбору інвестиційного радника;
- 3) безпосередньо укладання договорів купівлі-продажу.

Очікується, що оголошення конкурсу з відбору радника відбудеться до кінця осені 2025 року, а старт приватизації заплановано на 2026 рік [5].

Таким чином, можна зробити висновок, що з початком повномасштабного вторгнення фінансова, у тому числі банківська система, зазнали непрогнозованого впливу на свою роботу та існування взагалі, але кроки прийняті НБУ та КМУ щодо вдосконалення роботи, фінансових обмежень, постійному контролю за сектором та розвитком програм компенсацій відсоткових ставок за кредитами по програмі «Доступні кредити 5-7-9» та частковій компенсації вартості техніки і обладнання вітчизняного виробництва для агропромислового комплексу дозволили не тільки вижити банківській системі, а й продовжувати свій розвиток щодо збільшення обсягів кредитування економіки та виконанню всіх своїх функцій.

#### **Список використаної літератури**

1. Ситник Н. С., Стасишин А. В., Блащук-Девяткіна Н. З., Петик Л. О. Банківська система: навчальний посібник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 580 с.
2. Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану: Постанова Правління Національного банку України від 24 лютого 2022 р. № 18. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0018500-22#Text>
3. Наглядова статистика Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#1>
4. Проект Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розвитку фінансової інклюзії в Україні» URL: <https://itd.rada.gov.ua/fa128d00-d5bb-4a08-92f3-b05782a73b24>
5. Уряд розпочинає підготовку до продажу державних пакетів акцій «Сенс Банку» та «Укргазбанку» URL: [https://mof.gov.ua/uk/news/uriad\\_rozpochinaie\\_pidgotovku\\_do\\_prodazhu\\_derzha\\_vnikh\\_paketiv\\_aktsii\\_sens\\_banku\\_ta\\_ukrgazbanku-5347](https://mof.gov.ua/uk/news/uriad_rozpochinaie_pidgotovku_do_prodazhu_derzha_vnikh_paketiv_aktsii_sens_banku_ta_ukrgazbanku-5347)

*Українець Олена Юріївна  
здобувачка другого рівня вищої освіти,  
Сибірцев Володимир Васильович,  
науковий керівник – доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування,  
Центральноукраїнський національний технічний університет,  
м. Кропивницький*

## **ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ СТРАХУВАННЯ ВОЄННИХ РИЗИКІВ**

Важливою складовою сучасного страхового ринку України є впровадження актуальних страхових продуктів, які враховуватимуть специфіку воєнних ризиків та спиратимуться на державні гарантії і міжнародну підтримку.

Збройна агресія росії проти України створила безпрецедентні виклики для економіки, бізнесу і громадян та кардинально змінила профіль ризиків для економіки країни: зростання прямих збитків інфраструктури, транспорту, сільського господарства, руйнування логістичних ланцюгів і зростання страхових претензій. Відсутність механізмів компенсації втрат від воєнних дій стримує інвестиції, ускладнює відновлення інфраструктури та бізнес-активності. Традиційні страхові продукти й механізми перестрахування виявилися недостатніми або недоступними для покриття втрат від бойових дій, що ставить питання про створення національної системи страхування воєнних ризиків як елементу інвестиційної привабливості та макрофінансової стабільності.

Воєнні ризики — це втрати, спричинені збройними діями, окупацією чи іншими проявами військової агресії. Їх характерні особливості: висока й неконтрольована концентрація збитків, низька передбачуваність і важка актуарна оцінка. Через це страховим компаніям зазвичай важко приймати воєнні ризики без державних гарантій або перестрахувальної підтримки.

Обмеженнями виступають: відсутність єдиного визначення та правової бази для страхування воєнних ризиків (хоча є проекти законів і ініціативи, наприклад проект Закону №12372); обмеженість або недостатність резервного капіталу приватних страховиків для покриття масштабних бойових збитків без державної підтримки або перестрахування; низька соціальна довіра до інститутів страхування.

Проте, не дивлячись на існуючі обмеження, у сфері страхування воєнних ризиків в Україні за останні роки було зроблено низку важливих кроків.

5 лютого 2024 року Рада з фінансової стабільності Національного банку України на своєму засіданні погодила концептуальну записку для створення в Україні повнофункціональної системи страхування воєнних ризиків. Це передбачено Меморандумом про економічну та фінансову політику між Україною та Міжнародним валютним фондом. Ця концепція розроблена за участю фахівців Світового банку, Національного банку, Міністерства фінансів та Міністерства економіки. Визначена концепцією модель страхування воєнних

ризиків передбачає поетапне запровадження обов'язкового та добровільного страхування і працюватиме за участю локальних страховиків, міжнародних перестраховиків та держави в особі спеціально створеного Державного агентства [2].

У квітні 2024 року, Кабінет Міністрів України затвердив постанову, якою вперше визначив поняття на законодавчому рівні таких воєнних ризиків як воєнний конфлікт, війна або збройний конфлікт, збройна агресія, бойові дії, окупація, анексія тощо [1].

У жовтні 2024 року Міністерство економіки та Національний банк України презентували законопроект про створення загальнодержавної системи страхування від воєнних ризиків для захисту інтересів населення та бізнесу, який повинен забезпечити захист страхових інтересів фізичних та юридичних осіб і відшкодування збитків, спричинених воєнними ризиками в Україні. Система покриватиме ризики фізичної шкоди, спричинені війною. Імовірно, страхування від воєнних ризиків стане обов'язковим для певних об'єктів або галузей [3]. 31 грудня 2024 року проект закону був переданий до профільного комітету Верховної Ради з урахуванням зауважень бізнес-спільноти та представників страхового ринку.

Протягом 2024 року агенція з багатостороннього гарантування інвестицій, яка є однією з п'яти інституцій Групи Світового банку – MIGA (Multilateral Investment Guarantee Agency) у співпраці з World Bank Group вже почала видачу політично-ризикових гарантій та програм страхування інвестицій/воєнних ризиків для проектів в Україні, використовуючи для цього донорські трасти, що зменшує бар'єр для міжнародних інвесторів [4].

Європейський банк реконструкції та розвитку разом з партнерами ініціювали проект гарантій для створення національного механізму перестраховування воєнних ризиків (URGF), який має на меті залучити зовнішні перестраховальні ресурси та зменшити тиск на українських страховиків [5].

Наступним кроком у формуванні національної системи страхування воєнних ризиків має стати визначення конкретних воєнних ризиків (знищення або пошкодження майна, травми або загибель людей, переривання бізнес-процесів, націоналізація, санкції тощо) та оцінка ймовірності настання і потенційних збитків від кожного з цих ризиків.

Українські страхові компанії, які сьогодні пропонують власні спеціальні програми страхування воєнних ризиків у сегментах автострахування, страхування нерухомості, медичного страхування тощо виключно за рахунок власних активів без підтримки будь-яких перестраховиків, мають можливість і повинні прийняти активну участь у формуванні національної системи страхування воєнних ризиків шляхом встановлення умов страхування, розміру страхових сум, франшиз, страхових тарифів, прозорих та ефективних процедур врегулювання збитків, чітких критеріїв визначення розміру виплат, умов їх отримання та розробки спеціалізованих полісів, які враховують ступінь, специфіку і відмінності від стандартних страхових випадків воєнних ризиків.

Також, перед вітчизняними страховими компаніями стоїть відповідальне

завдання формування достатніх резервів для покриття великих збитків та залучення додаткових джерел фінансування, таких як перестраховування, державні гарантії та міжнародна фінансова допомога.

В якості очікуваного ефекту від впровадження національної системи страхування воєнних ризиків ми вбачаємо:

1) підвищення інвестиційної привабливості країни за рахунок наявності механізмів страхування/гарантій зниження ризиків інвестування та стимулювання довгострокових бізнес-проектів;

2) стабілізацію страхової галузі шляхом розвантаження приватних компаній від екстремальних ризиків та формування сталих страхових премій;

3) прискорення відновлення страховиків і бізнесу завдяки швидшим виплатам і механізмам компенсацій;

4) швидшу міжнародну інтеграцію у вигляді співпраці з глобальними гравцями світового страхового ринку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Олійник К. Як війна змінила підхід до страхування воєнних ризиків. *Економічна правда*. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2024/08/28/718563/>
2. Рада з фінансової стабільності погодила концепцію створення в Україні системи страхування воєнних ризиків. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/rada-z-finansovoyi-stabilnosti-pogodila-kontseptsuyu-stvorenniya-v-ukrayini-sistemi-strahuvannya-voyennih-rizikiv>
3. Савчук О. Спірний законопроект «Про систему страхування воєнних ризиків»: огляд переваг і недоліків. *INTEGRITES*. URL: <https://www.integrites.com/uk/publications/controversial-draft-law-on-war-risk-insurance-an-overview-of-key-advantages-and-shortcomings/>
4. MIGA's Ukraine Response. URL: [https://www.miga.org/migas-ukraine-response?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.miga.org/migas-ukraine-response?utm_source=chatgpt.com)
5. URGF – Страхування воєнних ризиків в Україні. URL: [https://www.ebrd.com/content/dam/ebd\\_dxp/documents/project/54849/urgf-ukraine-war-risk-insurance-ukrainian.pdf](https://www.ebrd.com/content/dam/ebd_dxp/documents/project/54849/urgf-ukraine-war-risk-insurance-ukrainian.pdf)

*Ткаченко Іван Вадимович,  
здобувач другого рівня вищої освіти,  
Таврійський державний агротехнологічний університет  
імені Дмитра Моторного,  
м. Запоріжжя*

### **УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙСЬКОВО-ПОЛІТИЧНИХ РИЗИКІВ ДЛЯ УЧАСТІ У ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЛЯХ**

Участь у системі публічних закупівель України є складним, високоризиковим бізнес-процесом для будь-якої комерційної організації. На відміну від звичайного продажу, де процеси є гнучкими та договірними, тут

діяльність постачальника регламентується Законом «Про публічні закупівлі» [1]. Успіх вимагає від компанії-учасника проєктування власних внутрішніх процесів відповідно до зовнішніх вимог.

Першим критичним внутрішнім процесом для будь-якого учасника є оцінка доцільності та ризиків, що, по суті, є фазою моделювання. Компанія має не просто оцінити власні виробничі потужності, а провести глибокий аналіз кваліфікаційних критеріїв і технічних вимог замовника. Найменша невідповідність, наприклад, відсутність чинного сертифіката чи дозволу, призводить до неминучого відхилення пропозиції. Це перетворює всі витрати на підготовку на чисту втрату, згідно з принципами методології Lean, оскільки жодної цінності для кінцевого результату вона не додає. Процес підготовки тендерної пропозиції є прикладом крос-функціонального процесу з нульовою толерантністю до помилок. Він вимагає бездоганної синхронізації між юридичним відділом, що формує повний пакет довідок про відсутність підстав для відмови, технічним відділом, який готує специфікацію, що має буквально відповідати вимогам замовника (стандарт комфортності), та фінансовим відділом, відповідальним за розрахунок кінцевої ціни і забезпечення тендерної гарантії. Терміни подання пропозицій діють як негнучкі події, що вимагають від учасника встановлення внутрішніх ключових показників ефективності (KPI) на швидкість виконання внутрішніх етапів. Система закупівель створює значну невизначеність, оскільки перемога часто залежить не від якості чи ціни, а від формальної юридичної бездоганності. Навіть після визначення переможця, процес укладення договору може бути призупинений через оскарження конкурентів до Антимонопольного комітету України (АМКУ).

Першою та найочевиднішою можливістю є стабільність та обсяг збуту. Державні контракти, як правило, мають більші обсяги та вищий рівень фінансової гарантії порівняно з багатьма приватними замовленнями. Це дозволяє компаніям, особливо малим та середнім підприємствам (МСП), забезпечити стабільне завантаження виробничих потужностей та планувати свою діяльність на середньо- і довгострокову перспективу [2]. Аналіз даних публічного модуля аналітики Prozorro підтверджує, що значна частина державних коштів розподіляється серед МСП, які, завдяки електронному формату торгів, отримують прямий доступ до замовників, оминаючи посередників та ієрархічні бар'єри, характерні для традиційного функціонального управління.

Публічні закупівлі слугують потужним інструментом для підвищення конкурентоспроможності та якості продукції. Процес участі є надзвичайно вимогливим і є необхідність відповідати чітким технічним специфікаціям, надавати вичерпну кваліфікаційну документацію та проходити перевірку на відповідність антикорупційним вимогам Закону, що фактично змушує компанії стандартизувати та сертифікувати свої внутрішні бізнес-процеси. У контексті управління якістю (TQM), успішна участь є зовнішнім доказом того, що внутрішні виробничі та юридичні процеси компанії відповідають найвищим державним стандартам. Перемога в тендері, особливо у висококонкурентних

відкритих торгах, стає цінним референсом, який потім використовується для залучення приватних клієнтів та виходу на міжнародні ринки.

Особливе значення має можливість ідентифікувати слабкі сторони конкурентів, що перетворює процес подання заявок на стратегічну гру. Бізнес може детально вивчати протоколи оцінки, рішення замовників та скарги, що призвели до відхилення пропозицій конкурентів (наприклад, через помилки у документації, невідповідність технічним вимогам або відсутність необхідних довідок). Акумуляція цих даних дозволяє учасникам, з одного боку, вдосконалювати власні внутрішні процеси (посилюючи контроль якості підготовки тендерної документації) і, з іншого боку, прогнозувати слабкі місця конкурентів у майбутніх торгах, ефективніше оскаржувати їхні пропозиції або просто використовувати ці знання для формування більш захищеної власної пропозиції.

Фактично, дані Prozorro дозволяють компаніям вийти за межі реактивного управління, переходячи до предиктивного аналізу ринку. Вони можуть прогнозувати майбутні обсяги закупівель, ґрунтуючись на історичних даних конкретних замовників, моделювати ймовірність перемоги з урахуванням наявності певних сертифікатів або досвіду конкурентів і, як наслідок, формувати більш обґрунтовані інвестиційні рішення щодо розширення виробництва чи закупівлі сировини. Таким чином, прозорість системи перетворює публічний ринок із простого джерела доходу на незамінний інструмент бізнес-аналітики та стратегічного планування.

Участь у публічних закупівлях набуває критичного значення не лише як канал збуту, але й як потужний стратегічний механізм диверсифікації ризиків для українського бізнесу, що є особливо актуальним в умовах перманентної економічної та геополітичної нестабільності. Стратегічний менеджмент диктує необхідність уникнення виключної залежності від одного сегмента ринку, і в цьому контексті покладання виключно на приватний сектор може бути високоризиковим [3, с. 100]. Приватні ринки схильні до циклічних коливань попиту, кредитного ризику, ризику неплатоспроможності окремих контрагентів та швидких змін кон'юнктури, які можуть неконтрольовано вплинути на фінансову стійкість підприємства. Контракти з державними установами та комунальними підприємствами, навпаки, вносять у фінансовий портфель компанії елемент прогнозованості та стабільності. Хоча процес участі та вимоги до виконання державного замовлення є високими, часто суворими щодо термінів, якості та документації, успішне виконання цих вимог забезпечує гарантовану оплату - за умов належного виконання своїх зобов'язань. Ця гарантія оплати, яка фінансується з державного або місцевого бюджету, значно знижує ризик дефолту порівняно з приватними контрагентами. Коли приватний попит стискається через економічний спад або фінансову кризу, державні замовлення, які часто пов'язані з критичною інфраструктурою, соціальними потребами чи обороноздатністю, можуть залишатися відносно стабільними або навіть зростати. Це дозволяє компанії підтримувати постійне завантаження

виробничих потужностей, уникати масових скорочень персоналу та зберегти ключові компетенції протягом періодів спаду на приватних ринках.

Участь у публічних закупівлях сприяє диверсифікації джерел доходу не лише за типом клієнта, а й за географією та галуззю. Успішне виконання різнопрофільних державних контрактів підвищує загальну стійкість компанії, зменшуючи її залежність від коливань кон'юнктури окремих приватних ринків, де компанія може мати основну частку продажів. Також, публічні закупівлі є важливим каналом для інновацій. Для інноваційних компаній, це можливість залучити державу як першого великого клієнта, що підтверджує життєздатність та якість їхньої нової технології. Таким чином, система публічних закупівель, незважаючи на свою юридичну складність та вимогливість, є потужним стимулом для розвитку, стандартизації та зростання українського бізнесу.

Незважаючи на наявність потужної теоретико-методологічної бази управління бізнес-процесами (BPM, Lean, Six Sigma, BPR), більшість існуючих підходів є універсальними та не враховують критичних галузевих чи регуляторних особливостей. Зокрема, в економічній літературі недостатньо розроблено інтегровану методологію оптимізації внутрішніх бізнес-процесів підприємства, яка б корелювала з високою формалізацією та ризиками, притаманними українській системі публічних закупівель (електронні аукціони на пониження ціни, кваліфікаційні критерії, ризик оскарження). Існує прогалина у побудові архітектури процесів, яка б забезпечувала не лише операційну ефективність (швидкість, мінімізація втрат), але й абсолютну юридичну відповідність зовнішнім нормативно-правовим вимогам на кожному етапі участі в торгах. Таким чином, існує потреба у розробці практично орієнтованого механізму, що адаптує інструменти BPM для підвищення конкурентоспроможності компаній у високорегламентованому середовищі публічних закупівель.

Система публічних закупівель в Україні створює для бізнес-процесів учасника-постачальника такі критичні умови: висока формалізація та асиметрія ризиків. У процесі підготовки тендерної пропозиції, що включає кілька вимог, один дефект (некомплаєнс) означає втрату всього контракту. Відповідно, метою стає не «шість сигм» загалом, а нуль юридичних дефектів у критичних точках контролю. Успішна участь вимагає не лише бездоганної якості, але й швидкості. Процеси підготовки пропозиції (збір довідок, отримання гарантій, погодження цін) мають бути виконані в обмежений термін, часто в умовах, коли ціна швидко змінюється під час електронного аукціону. Методи Lean є необхідними для усунення втрат часу (очікування), але вони мають бути інтегровані з контролем юридичної точності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про публічні закупівлі : Закон України від 25.12.2015 р. № 922-VIII. // *Відомості Верховної Ради України*. – 2016. – № 9. – Ст. 89.
2. Transparency International Україна. *Річний звіт про функціонування системи ProZorro*. URL: <https://ti-ukraine.org/research/publiczni-zakupivli-2024-chym-zhyly-i-yak-zminyuvalasya-sfera/> (дата звернення: 15.11.2025).

3. Ткаченко А. В. Цифровізація бізнес-процесів як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 27. Ч. 2. С. 98–103.

**Голубовський Максим Андрійович,  
здобувач вищої освіти,  
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,  
м. Вінниця**

## **ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ ЯК СКЛADOVA ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ**

Фінансова безпека держави сьогодні є одним із ключових чинників її економічної стабільності, незалежності та здатності протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам. В умовах війни, інфляційних коливань і дефіциту бюджету саме фінансова безпека стає фундаментом, на якому базується здатність країни функціонувати, підтримувати обороноздатність і забезпечувати громадянам соціальний захист. Поняття фінансової безпеки охоплює не лише стабільність національної валюти чи стан державних фінансів, а й ефективність банківської системи, збалансованість бюджетної політики, платоспроможність підприємств, інвестиційну привабливість та контроль за державним боргом.

В українських реаліях 2023-2025 років фінансова безпека набула особливого змісту. Вона перестала бути лише економічною категорією нині це елемент національної безпеки. Війна спричинила значні втрати ВВП, скорочення промислового виробництва, порушення логістичних ланцюгів і, як наслідок, зростання бюджетного навантаження. У 2023 році дефіцит державного бюджету перевищив 20 % ВВП, що є безпрецедентним показником для мирного часу. Проте вже у 2024 році вдалося стабілізувати ситуацію: зростання внутрішніх надходжень і зовнішня допомога дали змогу профінансувати ключові соціальні та оборонні видатки без значного розширення грошової емісії. Це свідчить про поступове зміцнення фінансової стійкості навіть у надзвичайно складних умовах.

Фінансова безпека держави має кілька рівнів. Перший макроекономічний, який визначається станом національної валюти, рівнем інфляції, обсягом золотовалютних резервів і стабільністю банківської системи. Другий інституційний, що охоплює діяльність фінансових ринків, державних органів контролю та фінансових інститутів. Третій соціальний, пов'язаний із фінансовою стабільністю домогосподарств, рівнем зайнятості та доступністю кредитних і банківських послуг. Саме баланс між цими рівнями формує справжню економічну стійкість [1].

У період 2023-2025 років Національний банк України відіграв провідну роль у підтриманні фінансової стабільності. Після перших воєнних шоків головною метою стало стримання інфляції, стабілізація курсу гривні та

відновлення довіри до банківської системи. Завдяки жорстким монетарним заходам, контрольованому валютному ринку та активній співпраці з міжнародними партнерами вдалося утримати інфляцію у межах 8-9 % наприкінці 2024 року. Крім того, золотовалютні резерви перевищили 43 млрд доларів США, що стало найвищим показником за останнє десятиліття. Це не лише підкріпило довіру до гривні, а й створило подушку безпеки для підтримки імпорту критичних товарів і виконання зовнішніх зобов'язань.

Фінансова безпека держави тісно пов'язана з ефективністю бюджетної політики. Україна змушена фінансувати величезні військові та соціальні витрати, тому головним завданням стало забезпечення бюджетної збалансованості без втрати макроекономічної рівноваги. У 2024 році було досягнуто важливого результату: понад 85 % видатків фінансувалися за рахунок внутрішніх джерел податків, акцизів, митних зборів, прибутку держпідприємств. Така динаміка свідчить про поступове зростання внутрішньої стійкості [2]. Разом з тим зберігається висока залежність від зовнішніх запозичень, адже лише у 2024 році країна отримала понад 30 млрд доларів допомоги від партнерів. Фінансова безпека неможлива без надійної банківської системи, яка виконує роль «кровоносної системи» економіки. У цей період банки продемонстрували здатність працювати навіть під постійною загрозою кібератак та перебоїв з енергопостачанням. Рівень ліквідності залишався високим, а обсяг депозитів населення зріс на 15 % у 2024 році, що свідчить про зростання довіри до фінансових інститутів. Кредитування бізнесу поступово відновлюється, зокрема завдяки державній програмі «5-7-9 %», яка стала важливим інструментом підтримки малого та середнього підприємництва.

Важливим чинником фінансової безпеки є стабільність фінансових ринків. Незважаючи на складні умови, український фондовий ринок почав демонструвати перші ознаки пожвавлення. Поступове повернення іноземних інвесторів, поява нових біржових інструментів, зокрема військових облігацій, свідчать про здатність економіки адаптуватися до нових реалій. Державні облігації внутрішньої позики стали основним механізмом залучення фінансування, а довіра до них зросла, що зменшило навантаження на Національний банк і знизило ризики інфляційного тиску [3].

Більшість труднощів, з якими стикаються сучасні компанії у своїй фінансово-господарській діяльності, тісно пов'язані з розробкою та впровадженням довгострокових цілей. Саме ці цілі спрямовані на підвищення загальної ефективності їхньої роботи. Отже, стратегічне планування та довгострокова виробнича стратегія є критично важливими для забезпечення прибутковості підприємства не лише в поточному, але й у майбутніх періодах [4].

Питання державного боргу залишається одним із головних викликів фінансової безпеки. За останні два роки його обсяг перевищив 120 млрд доларів, що є значним навантаженням на економіку. Водночас варто враховувати, що значна частина цих коштів має пільговий характер і надана партнерами під нульову або символічну ставку. Реструктуризація зовнішнього боргу у 2023 році

дала змогу перенести виплати до 2027 року, що послабило тиск на бюджет. Головним завданням на майбутнє є поступове зниження боргового навантаження за рахунок зростання експорту, відновлення промисловості та збільшення частки внутрішніх інвесторів у державних запозиченнях. Не менш важливим є боротьба з тіньовим сектором. За оцінками Міністерства економіки, частка тіньової економіки у 2023 році становила близько 30 % ВВП, але вже у 2025 році цей показник зменшився до 27 %. Це стало можливим завдяки впровадженню цифрових систем обліку, касових реєстраторів, електронних декларацій і моніторингу безготівкових операцій. Зменшення тіньового обороту сприяє розширенню податкової бази, що, у свою чергу, підвищує фінансову стабільність держави.

Економічна стійкість держави тісно пов'язана з рівнем інвестиційної безпеки. Україна зазнала значного відтоку капіталу, проте вже у 2024-2025 роках почали з'являтися позитивні тенденції. Активізувалися міжнародні донори та фінансові інститути, зокрема ЄБРР, Світовий банк, USAID. Інвестиції спрямовуються передусім у відбудову інфраструктури, енергетику та логістику. Ці проєкти мають не лише економічний, а й соціальний ефект створюють робочі місця, підвищують конкурентоспроможність регіонів і стимулюють розвиток малого бізнесу [5].

Суттєву роль у формуванні фінансової безпеки відіграє фінансова культура населення. Підвищення рівня обізнаності громадян щодо банківських послуг, інвестиційних можливостей, ризиків шахрайства та необхідності легалізації доходів створює передумови для стабільного розвитку. У 2024 році було започатковано низку освітніх програм з фінансової грамотності, що стали частиною державної політики. Програми макрофінансової підтримки дозволяють покривати дефіцит бюджету, стабілізувати курс гривні та реалізовувати структурні реформи. Однак довгострокова безпека можлива лише за умови зростання власних доходів держави, розвитку експорту й зменшення залежності від зовнішніх кредитів. Фінансова безпека це не статичний стан, а динамічний процес, що вимагає постійного моніторингу, гнучкості рішень і здатності до адаптації. Вона формується не лише фінансовими показниками, а й довірою громадян до держави, рівнем ефективності управління, антикорупційними механізмами та прозорістю публічних фінансів. Український досвід останніх років показує, що навіть у надзвичайних умовах можна забезпечити функціонування фінансової системи, якщо держава дотримується послідовної стратегії, а суспільство підтримує фінансову дисципліну.

Отже, фінансова безпека виступає основою економічної стійкості держави. Вона забезпечує здатність країни зберігати макроекономічну рівновагу, реагувати на кризи та підтримувати розвиток навіть під час війни. Її головна мета створити умови, за яких фінансова система залишатиметься надійною, передбачуваною та здатною до самовідновлення. Україна вже довела, що фінансова безпека може стати не лише гарантією виживання, а й інструментом поступового відродження національної економіки.

### Список використаних джерел:

1. Сакалюк Д. В. Безпека фінансового ринку держави як чинник економічної стійкості країни. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка і право*. 2024. № 11(3). URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2025/01/11-3.pdf> (дата звернення: 14.11.2025).
2. Sytnyk N., Kravchenko B. Financial Security of the State: analysis of Ukraine's financial system resilience amidst war. *Modern Economics*. 2024. №4. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/en/financial-security-of-the-state/> (дата звернення: 14.11.2025).
3. Пасінович І., Гутак В. Фінансова безпека як складова економічної стійкості держави: підходи й уточнення. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://surl.lu/cvujei> (дата звернення: 14.11.2025).
4. Богацька Н. М. Проблеми та перешкоди ефективності господарськофінансової діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2021/77.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2021/77.pdf) (дата звернення: 14.11.2025).
5. Коваленко В. В. Складові забезпечення економічної безпеки держави при сталому розвитку: фінансова безпека як ключовий елемент. *Журнал «Публічне управління і адміністрування» (ВНУ імені В. І. Вернадського)*. 2024. Вип. 5(2024). С. 98-106. URL: [https://www.juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/5\\_2024/11.pdf](https://www.juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/5_2024/11.pdf) (дата звернення: 14.11.2025).

## СЕКЦІЯ 2. ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА АДАПТАЦІЇ ВІТЧИЗНЯНИХ КОМПАНІЙ ДО УМОВ ВОЄННОГО ЧАСУ

*Король Радомир Миколайович,  
кандидат технічних наук,  
директор ДП «Науково-дослідний та конструкторсько-технологічний  
інститут трубної промисловості ім. Я.Ю. Осади»  
Мироненко Микола Андрійович,  
кандидат технічних наук, доцент,  
учений секретар ДП «Науково-дослідний та конструкторсько-  
технологічний інститут трубної промисловості ім. Я.Ю. Осади»,  
професор кафедри управління та адміністрування  
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»,  
Український державний університет науки і технологій,  
м. Дніпро*

### ДЕВ'ЯНОСТО РОКІВ ГАЛУЗЕВОМУ ІНСТИТУТОВІ ТРУБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

У даній публікації автори пропонують ретроспективний погляд на розвиток Державного підприємства «Науково-дослідний та конструкторсько-технологічний інститут трубної промисловості ім. Я.Ю. Осади» (скор. ДП «НДТІ») за останні майже дев'яносто років через призму долі його співробітників у контексті непростого доби становлення та розбудови трубопрокатної науки в Україні.

Від початку зазначимо, що нині є певне різночитання стосовно дати, від якої можна вважати, що в Україні відбулось становлення трубопрокатної науки як окремої галузі знань.

Згідно з інформацією, наведеною в джерелі [1], історія створення ДП «НДТІ» сягає 1930 року, коли в м. Дніпропетровську було започатковано філію Українського інституту металів, який знаходився у місті Харкові. Першим директором нової науково-дослідної установи було призначено професора Павла Германовича Рубіна (1874-1960).

За спогадами цього вченого нова наукова установа неабияк розпочала продукувати інноваційні розробки усього спектру металургійної галузі, зокрема і щодо трубного виробництва. Уже за рік постало питання перенесення головної наукової установи з Харкова до міста на Дніпрі.

Директор П.Г. Рубін не був прихильником такої ідеї, тож подальший розвиток філії відбувався через спеціалізацію з подальшим самостійним розвитком окремих частин цілого. Наприкінці 1930-х років у м. Дніпропетровську було утворено науково-дослідний трубний інститут (1937 р.), Інститут чорної металургії (1939 р.) та низку інших спеціалізованих науково-дослідних установ.

На нашу думку більш правильно буде вважати датою започаткування трубопрокатної науки в Україні 1933-1935 роки. Саме на цей проміжок часу припадає публікація Павлом Терентійовичем Ємельяненком (1905-1947) низки ґрунтовних наукових праць (рис.1). Згодом цей вчений у 1937-1941 рр. обіймав посаду заступника директора науково-дослідного трубного інституту з наукової роботи і доклав чимало зусиль до його розбудови [2, 3]. Учні П.Т. Ємельяненка, як от С.І. Борисов (1903-1983), П.І. Орро (1907-1989), О.А. Шевченко (1908-1984), Я.Ю. Осада (1920-1979) перетворили інститут на провідний галузевий науковий заклад.



*Рис. 1. Книга інженера П.Т. Ємельяненка «Пільгерстани» (1933 р.)*

Особливо з перерахованої когорти вчених варто відзначити постать Якова Юхимовича Осади, який у 1952-1962 рр. обіймав посаду директора трубного інституту. Саме у цей проміжок часу науково-дослідний трубний інститут зарекомендував себе як установа, що здатна виконувати науково-технічні роботи будь-якого рівня складності.

Саме Я.Ю. Осада у 1956 році запропонував створити під егідою трубного інституту дві окремі лабораторії, який би спеціалізувався на дослідженнях у сфері економіки та організації виробничих процесів і праці [4]. Але питаннями раціональної організації виробничих процесів у трубоволоочильних цехах фахівці інституту займалися ще у 1937-1941 рр. під орудою професора П.Т. Ємельяненка. Через події Другої світової війни подібні дослідження було припинено й відновлено лише за понад десять років [4].

У 1960-х роках утворені раніше дві лабораторії створили основу для утворення окремого потужного економічного підрозділу в науково-дослідному трубному інституті, який очолив кандидат економічних наук Леонід Ісайович Співаковський. Економічний напрямок досліджень в галузі трубного виробництва набував розвитку в наступні двадцять років і до початку 1990-х років перетворився на важливу складову науково-технічної діяльності інституту загалом. Серед найбільш досвідчених фахівців в галузі економіки та організації виробництва варто назвати О.Г. Бонгарта, А.М. Гуревича, Я.Ю. Осаду, Ю.А. Банника та ін.

У 1963 році вийшла друком нині класична праця авторів Я.Ю. Осади та Л.І. Співаковського «Економіка трубного виробництва», яка започаткувала цілу серію монографій, у яких досліджувалися важливі питання ефективної організації та наводились розрахунки економічної ефективності підприємств трубної галузі.

Фахівці-економісти науково-дослідного інституту постійно були активно долучені до підготовки студентів-економістів у стінах ДМетІ, а згодом ДМетАУ та НМетАУ. Прізвища кандидатів економічних наук Т.М. Гвоздевої та В.Б. Смолівікова відомі не одному поколінню студентів економічних та металургійних спеціальностей.

У новому тисячолітті вивчення питань економічного характеру в науково-дослідному інституті трубної промисловості поступово відходило на другий план, поступаючись більш нагальним проблемам, пов'язаним з банальним виживанням наукової установи у нових умовах ринкового середовища.

У 2000-х та на початку 2010-х років половину доходів інституту генерував ринок російських замовників. Це була суттєва проблема, яка на той час не мала очевидного вирішення через суспільно-політичну кон'юнктуру.

Наприкінці 2015-го року до керівництва ДП «НДТІ» прийшла нова команда фахівців, головним завданням якої й донині залишається вирішення проблем, пов'язаних із пошуком нових замовників на науково-технічну продукцію установи, розширення спектру з надання науково-дослідних й інформаційних послуг тощо.

Статті й інші матеріали економічного характеру, які були оприлюднені у цей період часу більшою мірою є оглядового характеру й зосередженні на висвітленні нагальних проблем нинішнього часу [5 - 8].

Ще однією важливою складовою роботи інституту є надання трубним підприємствам нашого міста інформаційних послуг у формі прочитання лекцій для фахівців-практиків, які оформлені через господарські договори. Це дозволяє отримати чіткий зворотній зв'язок і скорегувати діяльність наукової установи відповідно до запитів підприємств-клієнтів.

Підсумовуючи викладене варто зазначити наступне. Перш за все маємо тяглість процесів розвитку економічних досліджень в галузевому науково-дослідному інституті за весь період його існування від середини 1930-х років.

Спочатку такі дослідження були більшою мірою прикладного характеру й охоплювали питання нормування праці та раціональної організації виробничих

процесів в дусі школи наукового управління Фредеріка Тейлора. У 1950-х та 1980-х роках акцент більшою мірою було зроблено на питання дослідження економіки трубно-промислової галузі.

Від початку нового тисячоліття й до нашого часу економічні дослідження в інституті набувають рис оглядових матеріалів, які оприлюднюються у монографіях, фахових статтях, матеріалах міжнародних та національних конференцій.

Важливою складовою є надання інформаційно-довідкових послуг підприємствам трубно-промислової галузі України у формі проведення лекцій для фахівців-практиків з акцентом на новітні підходи та концепції у галузі менеджменту.

#### **Список використаних джерел:**

1. Рубин П.Г. Записи: воспоминания профессора, пионера коксохимии / Павел Германович Рубин. – Дніпропетровськ : НГУ, 2009. – 127 с.
2. Член-кореспондент Павло Ємельяненко – політ фенікса : До 120-ліття від дня народження : Рекоменд. біобібліограф. покажчик / Дніпропетр. управління культури, націонал. і релігій облдержадміністрації, Дніпропетров. обл. універсал. наук. б-ка ім. Первоучителів слов'янських Кирила і Мефодія; упоряд. : М.А. Мироненко, С.Ю. Жилінська, ред.: І.С. Голуб. – Дніпро: ДОУНБ, 2025. – 56 с. (Серія «ВЧЕНІ ДНІПРОПЕТРОВЩИНИ». Вип. 9).
3. Мироненко Микола ПОСТАТІ : Нариси про вчених / Микола Мироненко. – Дніпро: Ліра, 2025. – 116 с.
4. Творцы стальных артерий – Г.И. Гуляев, О.А. Семёнов. А.А. Шведченко и др.: Ред. кол.: О.А. Семёнов (отв. ред.) и др. – Днепропетровск, Промінь, 1989. – 151 с.
5. Король Р.М., Мироненко М.А. Основні аспекти стратегічного планування в умовах державного науково-дослідного підприємства // Інноваційна діяльність та економічна безпека підприємств: колективна монографія / за заг. ред. Л.М. Савчук, Daniel Fic. – Дніпро: Пороги, 2017. – С. 173 – 182.
6. Ксаверчук Л.П., Король Р.М., Мироненко М.А. Стан розвитку трубних підприємств, які входять до об'єднання «Укртрубопром» за підсумками 2019 року // «Проблеми економіки та політичної економії», 2020, № 1 (10) – С. 95 – 106.
7. Ксаверчук Л.П., Король Р.М., Мироненко М.А. Стан розвитку трубних підприємств, які входять до об'єднання «Укртрубопром» за підсумками 7-ми місяців 2020 року в умовах пандемії COVID-19 // «Проблеми економіки та політичної економії», 2020, № 2 (11) – С. 26 – 41.
8. Мироненко М.А. Розвиток металургії України в умовах глобалізаційних викликів за підсумками 2021 року // Економічний вісник Дніпровської політехніки. Науковий журнал. – Вип 1 (77) – С. 36 – 45.

*Лагута Ярослав Миколайович,  
кандидат економічних наук, доцент,  
докторант кафедри менеджменту,  
бізнесу та маркетингових технологій,  
Державний університет «Житомирська політехніка»,  
м. Житомир*

## **АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

Непередбачуваність та турбулентність світової економіки, які проявляються через зростання геополітичних ризиків, військові дії, руйнування логістичних зв'язків, глобальну боротьбу за ресурси, технологічну трансформацію, створює принципово нове середовище функціонування підприємств. Середовище існування, в якому традиційні моделі стратегічного планування втрачають свою ефективність, а довгострокові стратегії є занадто вразливими до швидкозмінного світу. Тому виникає необхідність формування адаптивних стратегій інноваційного розвитку, які будуть гнучкими та готовими до швидкої зміни напрямів, розширення інноваційної діяльності та забезпечать формування стійкості до глобальних викликів. В умовах невизначеності та підвищеного ризику інноваційні процеси, що відбуваються, потребують застосування адаптаційних механізмів для подолання негативних факторів [1]. Воєнний стан кардинально змінює умови функціонування підприємств та вимагає радикального переосмислення традиційних підходів до формування інноваційної політики. Традиційні моделі інноваційного менеджменту виявляються неефективними в екстремальних умовах. Ключовими принципами формування інноваційної політики в умовах воєнного стану є адаптивність, гнучкість, стійкість та здатність до швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища [2]. Адаптивна стратегія за своєю природою, здатна своєчасно виявляти зміни, аналізувати їхній вплив, коригувати стратегічні та поточні цілі, перебудовувати інноваційні процеси та швидко генерувати та впроваджувати нові рішення. Сьогодні серед ключових підходів, які лежать в основі адаптивності можна виділити: концепцію динамічних здібностей, яка передбачає здатність інтегрувати, розбудовувати та трансформувати внутрішні і зовнішні компетенції у відповідь на зміну середовища через сенсинг, сайзінг, трансформінг; теорію відкритих інновацій через відкриття доступу до інноваційних процесів через зовнішніх стейкхолдерів, що забезпечує доступ до ширших ресурсів знань та пришвидшує адаптацію до змін; **лін-методологію (Lean methodology)** як систему підходів до управління, яка спрямована на усунення втрат, підвищення цінності для клієнта та **оптимізацію процесів**; аджайл-методологію (**Agile methodology**) як гнучку систему управління проектами, орієнтовану на швидку адаптацію до змін, короткі цикли розробки та створення максимальної цінності для клієнта; цифровізацію, яка підсилює

адаптивність через доступ до великих даних, автоматизацію процесів, аналітику в реальному часі. Найбільш поширеними типами інновацій в умовах змін є: бізнес-модельні інновації, які передбачають проведення трансформації бізнес-моделей, способів створення цінності; процесні інновації через оптимізацію та цифровізацію виробничих і логістичних процесів; організаційні інновації, які передбачають перехід до гнучких моделей управління та продуктові інновації для створення нової продукції та послуг відповідно до змін попиту.

Для проведення стратегічного аналізу, який є основою адаптивної стратегії використання сучасних систем big data, business intelligence, AI дозволяє обробляти великий масив даних, аналізувати поведінку ринків, ідентифікувати ризики, оцінювати ефективність інвестиційних рішень, прогнозувати попит. Стратегічна гнучкість полягає у можливості змінювати організаційну структуру, продуктову лінійку, структуру витрат та механізми взаємодії зі стейкхолдерами. При плануванні важливо формувати адаптивний набір інновацій, який буде складатися із короткострокових інкрементальних проєктів, середньострокових проєктів оптимізації та довгострокових радикальних інновацій. Таке поєднання дозволить одночасно підтримувати стабільність та створювати умови для майбутнього розвитку. Неабияку, а важливу роль відіграє ефективне управління ризиками інноваційної діяльності, через проведення сценарного аналізу, страхування та хеджування ризиків, stress-testing бізнес-моделі, диверсифікацію джерел постачання, застосування блокчейну для контролю ланцюгів постачання. Культура управління ризиками має стати частиною корпоративної філософії.

В умовах сучасного розвитку розробку та впровадження адаптивних стратегій інноваційного розвитку не можливо розглядати без процесів цифровізації, оскільки саме цифрові технології забезпечують швидкий доступ до інформації, аналітичних даних і можливостей моделювання. Цифровізація дозволяє організаціям гнучко реагувати на зміни ринку, оптимізувати процеси, здійснювати більш точний контроль процесів і відповідно швидше реагувати та приймати управлінські рішення. Важливо і те, що за допомогою цифрових інструментів створюються нові форми цінності для споживачів.

Отже, адаптивні стратегії інноваційного розвитку є основою для виживання, адаптації та розвитку підприємств до умов швидкозмінного середовища та турбулентності світової економіки.

#### **Список використаних джерел:**

1. Шкуренко О., Чорна Т. Інноваційна стратегія розвитку підприємства в умовах адаптації до сучасних викликів. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. №16 (32). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-10)
2. Котвицька Н., Скородід С. Інноваційна політика підприємства: організаційно-економічний аспект адаптації до викликів воєнного стану. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2025. №3 (103). С. 13-19. URL: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.3.2>

**Страшинська Лариса Володимирівна,**  
**доктор економічних наук,**  
**професор кафедри маркетингу,**  
**Шевченко Тарас Анатолійович,**  
**здобувач вищої освіти,**  
**Національний університет харчових технологій,**  
**м. Київ**

## ОЦІНКА РІВНЯ МОНОПОЛІЗАЦІЇ РИНКУ КАРТОННО-ПАПЕРОВОЇ ПРОДУКЦІЇ

Ринок картонно-паперової продукції виступає важливим структурним елементом національної промисловості товарів широкого вжитку. Протягом останніх років ринок паперової продукції в Україні функціонує у нестандартних умовах. Пандемія коронавірусної інфекції, карантинні обмеження та війна поставили перед суб'єктами галузі справжні виклики.

З метою ефективного функціонування учасники ринкових відносин адаптувалися до змін зовнішнього середовища та продовжують підтримувати економіку України.

Таблиця 1

Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності в Україні протягом 2020-2023 рр.

|                                                                                | 2020 р.   |                 | 2022 р.   |       | 2023 р.   |       |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------|-----------|-------|-----------|-------|
|                                                                                | млн. грн. | у % до підсумку | млн. грн. | у %   | млн. грн. | у %   |
| Промисловість                                                                  | 3236369,1 | 100,0           | 3854040,1 | 100,0 | 4402949,9 | 100,0 |
| Переробна промисловість                                                        | 1879375,3 | 58,0            | 1850049,6 | 48,0  | 2300587,7 | 52,2  |
| Виготовлення виробів з деревини, виробництво паперу та поліграфічна діяльність | 101782,9  | 3,1             | 126119,4  | 3,3   | 149513,5  | 3,4   |

*Джерело: складено на основі даних [1, С. 120].*

З табл. 1. можемо побачити, що протягом 2020–2023 рр., незважаючи на початок та продовження війни в Україні, частка виготовлення виробів з деревини, виробництва паперу та поліграфічної діяльності мала тенденцію до зростання з 3,1% у 2020 р., 3,3% – у 2022 р., 3,4% – у 2023 р. Отже, незважаючи на певні труднощі та виклики, протягом останніх років спостерігається розвиток паперової індустрії в Україні. Така ситуація створює сприятливі умови для розвитку підприємств, які функціонують на відповідному ринку.

Провідними виробниками галузі є міжнародні компанії Tork, Kimberly-Clark та локальні підприємства, що спеціалізуються на виготовленні бюджетної продукції: ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат», ТОВ «Трипільський ПК», ПАТ «Кохавинська ПФ», ТОВ «Понінківська КПФ-Україна», ПАТ «ВГП», ТОВ ВО «Папір-Мал». На ринку також представлені

дистриб'ютори, які забезпечують постачання продукції великим корпоративним та державним клієнтам.

За статистичними даними, у 2024 році загальний обсяг виробництва картонно-паперової продукції становив 24 507 779 тис. грн. Розрахунок частки кожного підприємства, що функціонує на ринку картонно-паперової продукції представлено в табл. 2.

Таблиця 2

Визначення індексу Херфіндаля-Хіршмана для ринку картонно-паперової продукції у 2024 році

| Підприємство                     | Обсяги реалізації,<br>тис. грн. | Частка<br>ринку, % | Квадрат<br>частки<br>ринку |
|----------------------------------|---------------------------------|--------------------|----------------------------|
| ПрАТ "Київський КПК"             | 7983879                         | 32,6               | 1062,8                     |
| ТОВ "Понінківська КПФ-Україна"   | 2732355                         | 11,2               | 125,4                      |
| ТОВ "Трипільський ПК"            | 2726282                         | 11,1               | 123,2                      |
| ПАТ "Кохавинська ПФ"             | 2132261                         | 8,7                | 75,7                       |
| ПАТ "ВГП"                        | 1750732                         | 7,1                | 50,4                       |
| ТОВ ВО "Папір-Мал"               | 1384726                         | 5,6                | 31,4                       |
| ТОВ "Картонно-паперова компанія" | 1333227                         | 5,4                | 29,2                       |
| ПАТ "Слов'янські шпалери- КФТП"  | 1246324                         | 5,1                | 26,0                       |
| ПрАТ "Малинська ПФ-Вайдманн "    | 1230153                         | 5,0                | 25,0                       |
| ТОВ "Зелений парк"               | 581046                          | 2,4                | 5,8                        |
| ПАТ "Жидачівський ЦПК"           | 455302                          | 1,9                | 3,6                        |
| ТОВ "Блумі"                      | 406128                          | 1,7                | 2,9                        |
| ПАТ "Ізмаїльський ЦКК"           | 264962                          | 1,1                | 1,2                        |
| ТОВ "Тетрада"                    | 232616                          | 0,9                | 0,8                        |
| ТОВ "Мрії збуваються"            | 47786                           | 0,2                | 0,04                       |
| Разом                            | 24507779                        | 100                | 1563,44                    |

*Джерело: складено на основі статистичної звітності Держстату України*

Таким чином, результати табл. 2 свідчать про помірну концентрацію ринку картонно-паперової продукції, оскільки індекс Херфіндаля-Хіршмана становить 1563,44, що менше 1800.

Стосовно інших умов безпечної конкуренції, можемо констатувати, що:

- на ринку функціонує більше 10 гравців;
- частка лідера ринку складає 32,6%, що більше 31%;
- сумарна частка двох найпотужніших гравців складає 43,8%, що менше 44%;

- сумарна частка трьох найпотужніших гравців складає 54,9%, що більше 54%;
- сумарна частка чотирьох найпотужніших гравців складає 63,6%, що більше 60%.

В цілому можемо зауважити, що умови безпечної конкуренції не виконуються. Ринок характеризується олігополістичною структурою з високою часткою домінуючих компаній. Подальший розвиток галузі залежатиме від ефективності державної антимонопольної політики та сприяння розвитку середніх підприємств.

#### **Список використаних джерел:**

1. Статистичний щорічник України за 2023 рік. Держстат України. К.: 2024. 265 с.

*Петрик Валерія Леонідівна,  
кандидат технічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки та публічного управління,  
Щеглов Віталій Олександрович,  
здобувач другого рівня вищої освіти,  
Національний аерокосмічний університет  
«Харківський авіаційний інститут»,  
м. Харків*

### **ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

В умовах воєнного стану в Україні особливої актуальності набуває питання забезпечення стійкості функціонування суб'єктів малого підприємництва. Саме малі підприємства відіграють важливу роль у збереженні економічної активності, створенні робочих місць, підтримці локальних громад та забезпеченні базових потреб населення. Проте воєнні дії створюють для бізнесу нові виклики — від втрати ринків збуту та порушення логістичних ланцюгів до нестачі кадрів, ресурсів і фінансових інструментів.

Метою дослідження є виявлення ключових особливостей функціонування малих підприємств у період воєнного стану, аналіз основних проблем та визначення напрямів адаптації малого бізнесу в сучасних умовах.

Малі підприємства є основою ринкової економіки, забезпечуючи гнучкість, мобільність, інноваційність та конкурентоспроможність господарської системи. Мікро-, малі та середні підприємства України забезпечують 74 відсотки усіх робочих місць та створюють 64 відсотки доданої вартості [1]. Завдяки здатності швидко адаптуватися до змін ринкового середовища та впроваджувати нові підходи до ведення бізнесу, малі підприємства сприяють формуванню стійкої та динамічної господарської системи. В Україні їх частка у структурі економіки залишається стабільно високою і становить близько 95 відсотків усіх суб'єктів господарювання: у 2020 році – 94,2%, у 2021 році – 95,1%, у 2023 році – 95,2%,

а у 2024 році – 94,9% [2]. Така стабільність свідчить про провідну роль малого бізнесу у забезпеченні економічного розвитку та соціальної стабільності держави.

У період війни малі підприємства відіграють не лише економічну, а й соціально важливу роль. Вони швидко перебудовують виробничі процеси відповідно до потреб оборони та гуманітарної сфери, підтримують зайнятість населення на місцях, сприяють відновленню територій, інтеграції внутрішньо переміщених осіб і збереженню податкових надходжень. Завдяки цьому малі підприємства забезпечують економічну адаптивність регіонів і стійкість місцевих економік в умовах воєнного стану.

Водночас, саме малі підприємства є найбільш уразливими до кризових явищ через обмежений запас фінансової міцності, нижчі можливості доступу до кредитів та інвестицій, а також сильну залежність від локальної інфраструктури.

У сучасних реаліях діяльність малого бізнесу стикається з комплексом системних проблем, зумовлених як безпосереднім впливом бойових дій, так і загальними макроекономічними наслідками війни.

Під час повномасштабного вторгнення близько двох третин українських малих і середніх підприємств були змушені повністю або частково призупинити свою діяльність. Водночас 36,5% змогли продовжувати роботу без перерв, тоді як близько 6% підприємств були змушені припинити діяльність на рік або довше [1].

Воєнні дії призвели до порушення логістичних ланцюгів і транспортних зв'язків, знищення транспортної інфраструктури та ускладнення поставок сировини й готової продукції, що негативно позначилося на роботі виробничих підприємств і сфері торгівлі. Одночасно спостерігається зниження платоспроможного попиту населення, спричинене скороченням доходів громадян і зростанням безробіття, що особливо відчутно для малого бізнесу у сфері послуг і роздрібної торгівлі.

Серйозною проблемою є дефіцит трудових ресурсів, оскільки масова мобілізація, міграція та переміщення населення призвели до нестачі кваліфікованих кадрів, особливо у виробничій та технічній сферах. До цього додаються ризики збереження майна та виробничих потужностей – знищення або пошкодження об'єктів нерухомості, складів, обладнання та транспортних засобів підвищує рівень фінансових загроз.

Обмеженість фінансових ресурсів, скорочення кредитування, підвищення вартості капіталу та інфляційний тиск ускладнюють інвестиційну діяльність підприємств і стримують їх розвиток. Крім того, невизначеність регуляторного середовища, часті зміни законодавства, податкових правил і валютних обмежень змушують підприємців діяти в умовах постійної нестабільності та ризику, що істотно ускладнює стратегічне планування та довгостроковий розвиток малого бізнесу в Україні.

Попри численні труднощі, значна частина малих підприємств демонструє високу адаптивність і креативність у веденні господарської діяльності. Серед основних напрямів їхньої адаптації можна відзначити диверсифікацію діяльності, що передбачає переорієнтацію на нові продукти, ринки або форми

обслуговування, зокрема розвиток онлайн-продажів і дистанційних послуг. Важливою тенденцією стало перенесення виробництва у більш безпечні регіони, тобто внутрішня релокація бізнесу, яка дозволяє зберегти виробничий потенціал. Також малі підприємства активно впроваджують заходи з оптимізації витрат, зменшують постійні витрати, автоматизують процеси та користуються аутсорсинговими послугами. Значну роль відіграє участь у програмах міжнародної допомоги та грантового фінансування, що забезпечує необхідні ресурси для відновлення та розширення діяльності. Крім того, поширення набуває соціальне підприємництво, спрямоване на створення робочих місць для ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, жінок і людей з інвалідністю. У сукупності ці стратегії сприяють підвищенню економічної стійкості малого бізнесу та формують основу для майбутнього післявоєнного відновлення.

Попереду в Україні тривалий шлях відновлення економіки, який вимагатиме не одного року напруженої праці. За поточними прогнозами Національного банку, навіть за збереження темпів зростання ВВП протягом найближчих років, повернення економіки до рівня 2021 року очікується не раніше 2030-го [3]. У цьому процесі ключову роль відіграватимуть малі підприємства, адже саме вони здатні забезпечити швидку реакцію на потреби ринку, стимулювати зайнятість, формувати конкурентне середовище та прискорювати структурну трансформацію економіки. Тому підтримка та розвиток малого бізнесу мають стати одним із головних пріоритетів державної політики відновлення та євроінтеграції України.

#### **Список використаних джерел:**

1. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні бізнеси в Україні. Київ: Програма розвитку ООН в Україні, 2024 рік. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/otsinka-vplyvu-viyny-na-mikro-mali-ta-seredni-biznesy-v-ukrayini>
2. Кількість діючих підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (2010-2024). // Держстат України: [Веб-сайт]. URL: <https://ukrstat.gov.ua>
3. Ukrainian Economy in 2024: Special Edition of the Tracker. URL: [https://ces.org.ua/en/ukrainian\\_economy\\_in\\_2024](https://ces.org.ua/en/ukrainian_economy_in_2024)

*Рудакова Світлана Григорівна,  
кандидат технічних наук, доцент,  
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,  
Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана,  
Рудакова Анна Олександрівна, учениця 10 класу,  
середня загальноосвітня школа №70,  
Рудаков Олег Олександрович, учень 10 класу,  
середня загальноосвітня школа №70,  
м. Київ*

## **ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ УКРАЇНИ**

Конституція України гарантує рівність прав жінок і чоловіків у всіх сферах життя - у праці, освіті, політиці, культурі [1]. Норма в законі не створює реальної рівності. Це процес, який потребує певного часу, зміни суспільної свідомості та конкретних дій держави. Повномасштабне вторгнення РФ ще більше загострило цю тему. Війна змінила ролі чоловіків і жінок, одні стали до лав армії, інші взяли на себе відповідальність за родини, багато хто поєднує роботу, волонтерство, навчання.

Дослідження, результати якого представлено, проведено в межах проєкту «Трансформаційне відновлення задля безпеки людей в Україні». Дослідження реалізувалося спільно Центром розвитку інновацій, Офісом з розвитку підприємництва та експорту, національним проєктом Дія.Бізнес, Центром економічного відновлення та Advanter Group. Всі соціологічні дослідження проводилися у червні - липні 2025 року за допомогою Google-сервісів в онлайн-середовищі та були анонімними. В онлайн-опитуванні взяли участь 512 респондентів, які є власниками і CEO бізнесу. Респонденти представляли всі сфери економічної діяльності, регіони країни, типи підприємств.

За даними опитування керівників та власників компаній за останні два роки відбулися позитивні зміни в гендерній структурі компаній: 9,9% респондентів зазначили, що частка жінок зросла на 20 і більше відсотків; 16,6 % респондентів вважають, що зростання чисельності жінок становить до 20% (рис. 1). Наведені данні свідчать про активне залучення бізнесом жінок, навіть попри воєнні виклики. Для нас це приклад, що жінки можуть бути так само ефективними працівниками в будь-якій сфері. Водночас результати опитування вказують на важливість для України гендерно орієнтованого підходу.

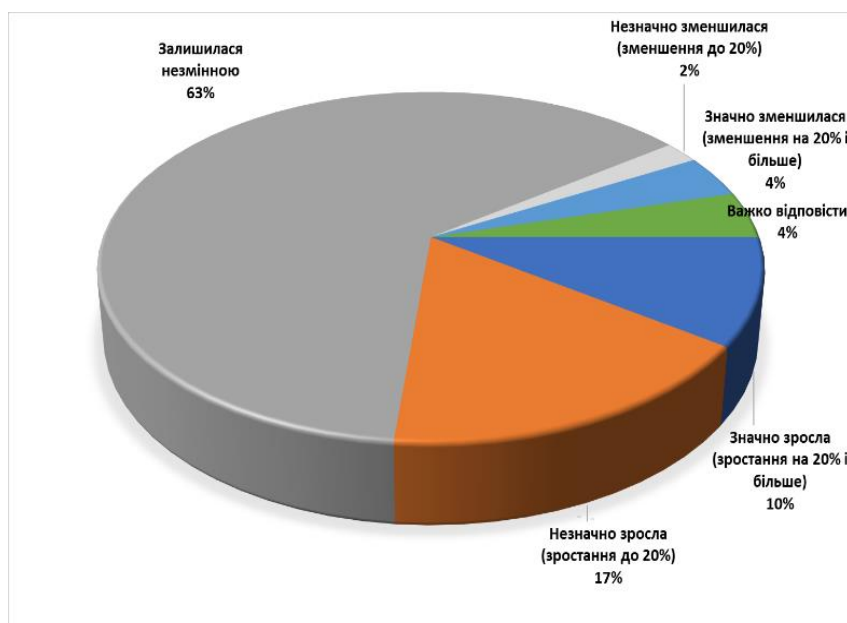


Рисунок 1 - Зміна частки жінок серед працівників компанії за останні два роки.

Тільки 26,2 % респондентів вважають, що представництво жінок на керівних посадах приблизно однакове (рис. 2, рис. 3). Це означає, що в

суспільстві ще діє «скляна стеля» - невидимий бар'єр, який заважає жінкам обіймати керівні посади.

Таким чином, можливо зробити висновок, що створюються умови для більш активного залучення жінок до економічної діяльності країни, але існують певні диспропорції щодо їх участі у керівному складі підприємств. Тому дуже важливо, щоб вже зараз у школах та вищих навчальних закладах формувалися уявлення про рівність у лідерстві.

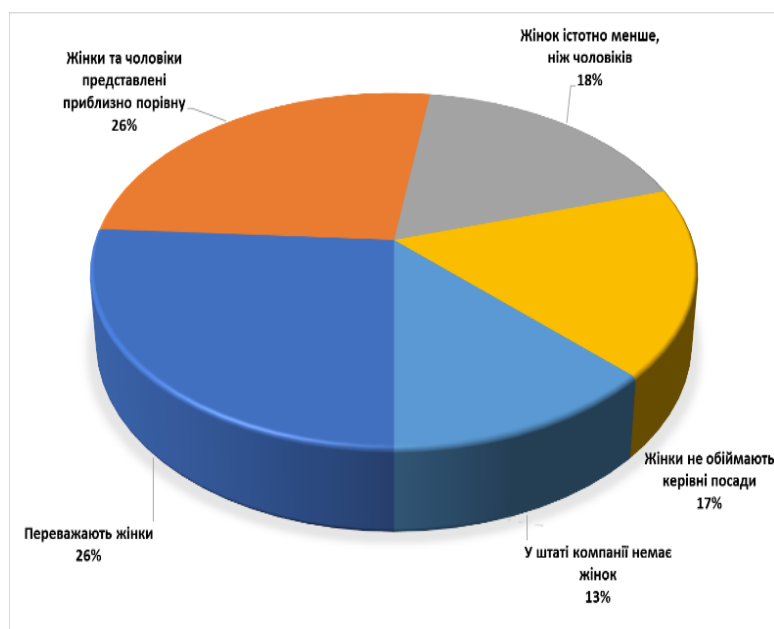


Рисунок 2 - Представництво жінок на керівних посадах.

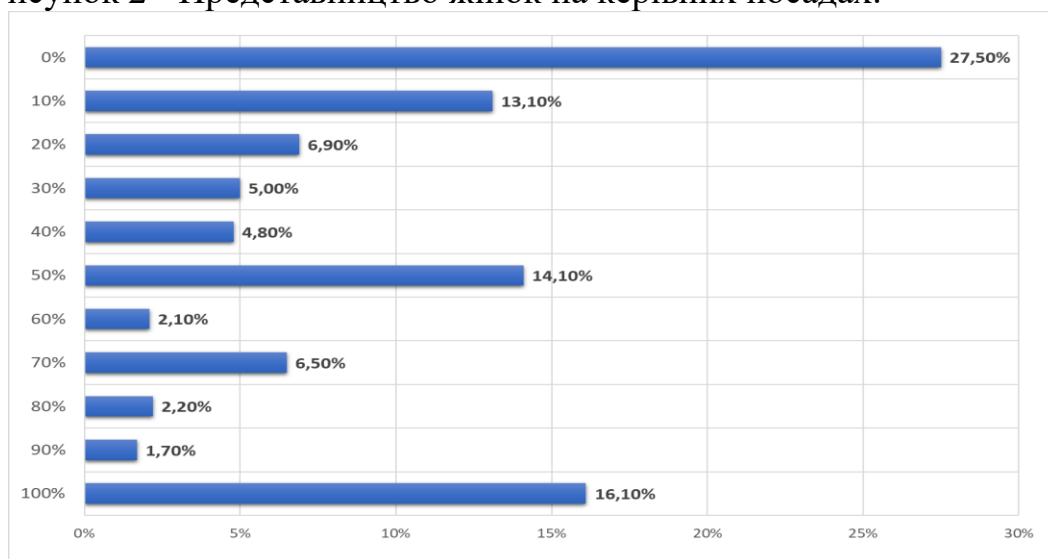


Рисунок 3 - Орієнтовна частка жінок серед керівного складу.

В економіці України чоловіки переважають у таких секторах, як промисловість, будівництво, транспорт, сільське господарство та торгівля. Жінки домінують у сферах освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, мистецтва та гуманітарних спеціальностей [2 - 4]. Розподіл чоловіків та жінок за секторами економіки наведено у табл. 1.

Таблиця 1

## Частка чоловіки та жінки за секторами економіки

| Галузь економіки      | Частка чоловіків (%) | Частка жінок (%) | Коментар                         |
|-----------------------|----------------------|------------------|----------------------------------|
| Промисловість         | ~65-72               | ~28-35           | Переважна більшість - чоловіки   |
| Будівництво           | ~85                  | ~15              | Найбільший гендерний розрив      |
| Сільське господарство | ~65-72               | ~28-35           | Більшість працівників - чоловіки |
| Транспорт і логістика | ~65-70               | ~30-35           | Чоловіче домінування             |
| Освіта, медицина      | ~25-30               | ~70-75           | Переважають жінки                |
| Культура, мистецтво   | ~67                  | ~33              | Помітний розрив у зарплаті       |

На нашу думку, що підтверджується результатами дослідження, розв'язання проблем гендерної рівності потребує розробки та реалізації заходів щодо створення сприятливих умов праці для жінок, серед яких забезпечення гнучкого графіка роботи, можливість дистанційної роботи, можливості брати відгул без пояснення причини, програми професійного навчання та розвитку, скороченого робочого дня (рис. 4).

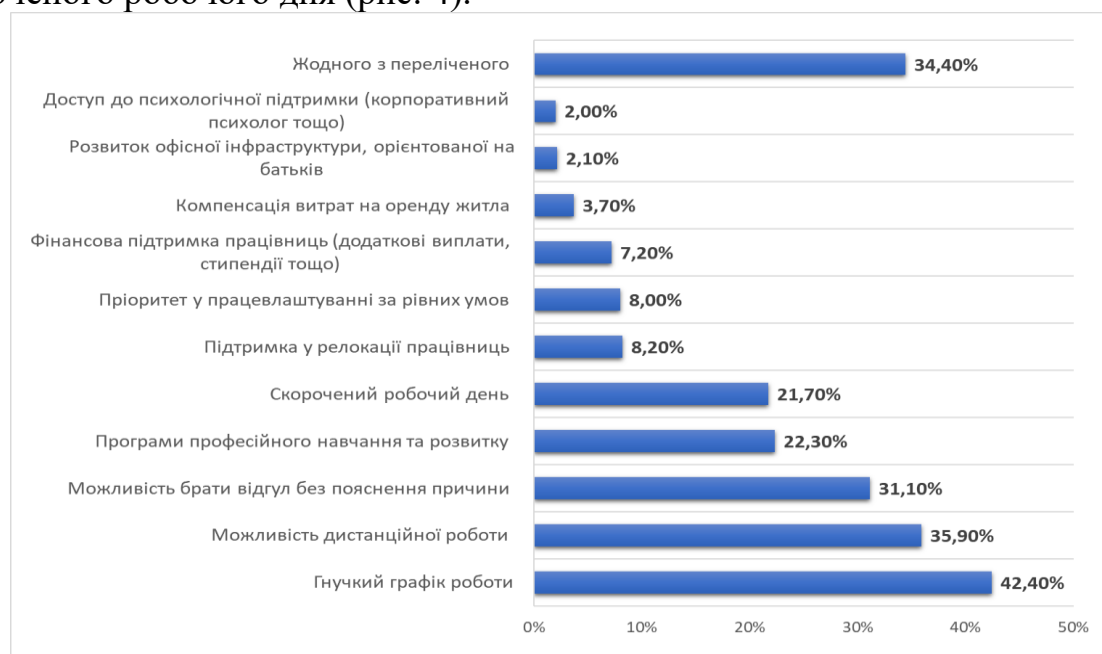


Рисунок 4 - Заходи щодо створення сприятливих умов праці для жінок.

Отже, суспільство переходить до більш гнучкої моделі праці та саме жінки стають першими, хто її потребує, зокрема гнучкого графіка роботи, можливості дистанційної роботи та професійного розвитку.

Головною проблемою, яка обмежує залучення жінок до економічної активності є проблема поєднання сім'ї і роботи. Нестача дитсадків та сервісів догляду робить їх менш конкурентними на ринку праці. Якщо сім'ї не отримають підтримки, економіка втратить величезний потенціал. Крім того, проблемами з залученням жінок до економічної активності є недостатній або нерелевантний попередній досвід роботи, обмежені можливості для професійного навчання та підвищення кваліфікації, низький рівень мотивації або впевненості у власних силах (рис. 5).



Рисунок 5 - Чинники що обмежують залучення жінок до економічної активності.

Гендерно відповідальне відновлення та відбудова Україна потребують подолання ключових викликів для жінок під час війни: погіршення психологічного здоров'я, погіршення економічного становища родини, вимушене переміщення (внутрішнє чи зовнішнє), зменшення доходів, втрата майна або активів через бойові дії, погіршення фізичного здоров'я, збільшення навантаження, пов'язаного з неоплачуваною домашньою роботою та доглядом за членами родини (дітьми, літніми людьми тощо) (рис. 6). Респонденти відмітили, що ці виклики стосуються як жінок, так і чоловіків, але саме жінки страждають найбільше. Таким чином, війна поглибила старі проблеми, додавши нові виклики. Вирішення проблем потребує розвитку соціальної інфраструктури та створення програм перекваліфікації жінок.



Рисунок 6 - Ключові виклики для жінок під час війни.

Після повномасштабного вторгнення РФ на територію України, зросла кількість жінок, які стали на захист Батьківщини, долучившись до лав ЗСУ, інших військових формувань та добровольчих об'єднань територіальних громад. За час війни кількість жінок у ЗСУ різко зросла: з 16 тисяч у 2014 році до майже 43 тисяч у 2023 році. Це показує, що жінки стали рівноправними захисниками країни [5]. Залученість жінок до ЗСУ крім специфічних ознак гендерного дисбалансу має певні ознаки, характерні для українського суспільства в цілому. Зокрема, це стосується просування жінок кар'єрними сходами, професійного навчання, підвищення кваліфікації. Відбудова економіки країни без розширеного залучення жінок у бізнесі, знизить її конкурентоспроможність. Відповідно до дослідження Європейської економічної комісії, країни з високим рівнем гендерної рівності (Швеція, Данія, Нідерланди) є більш економічно успішними за країн з низьким її рівнем (Греція, Румунія, Угорщина). Зазначене ще раз підкреслює, що гендерна політика - це не «поступка жінкам», а успішна стратегія розвитку країни.

Вважаємо, що гендерна політика буде дієвою та наближеною до стандартів ЄС завдяки:

- приведенню національних законів у відповідність до європейських директив і стандартів (зокрема щодо недискримінації, протидії насильству за ознакою статі, оплачуваної відпустки по догляду за дитиною, рівності оплати праці). Це означає не лише прийняття формальних норм, а й прописування механізмів виконання та санкцій за їх порушення;
- укріпленню державних інституцій, відповідальних за гендерну політику, а саме створення позиції урядового координатора/уповноваженого, створення міжвідомчих робочих груп та підрозділів в міністерствах з питань гендерної політики;
- формуванню гендерних критеріїв у програмах відбудови та відновлення України;
- створення програм лідерства для збільшення представництва жінок у бізнесі, політиці та управлінні.

#### **Список використаних джерел:**

1. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
2. На 18,6% менше. Що таке гендерний розрив в оплаті праці? 2024. URL: <https://jurfem.com.ua/hendernyy-rosryv>
3. Гендерна статистика. 2025. URL: [http://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/help/gender/description\\_2\\_2.htm](http://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/help/gender/description_2_2.htm)
4. Ринок праці України: де працює більшість українців і скільки заробляє. 2023. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2023/10/20/114567467>
5. У ЗСУ спостерігається позитивна динаміка впровадження гендерної рівності. 2023. URL: <https://armyinform.com.ua/2023/03/15/u-zsu-sposterigayetsya-pozytyvna-dynamika-vprovadzhennya-gendernoyi-rivnosti>

*Бурковський Максим Денисович,  
аспірант,  
Український державний університет науки і технологій,  
м. Дніпро*

## **АДАПТАЦІЯ НАЦІОНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВО-ПОЛІТИЧНИХ Й ЕКОНОМІЧНИХ РИЗИКІВ**

Сучасні умови функціонування національних підприємств України характеризуються безпрецедентним рівнем нестабільності, спричиненим поєднанням військово-політичних, економічних та соціальних ризиків. Повномасштабна війна, руйнування виробничої інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, зменшення купівельної спроможності населення та міграція робочої сили суттєво ускладнили господарську діяльність більшості підприємств. У цих умовах виживання та подальший розвиток бізнесу безпосередньо залежать від здатності підприємств швидко адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища.

Адаптація виступає ключовим чинником підвищення стійкості підприємств, оскільки передбачає не лише короткострокові антикризові заходи, а й формування гнучких організаційних структур, диверсифікацію виробництва, впровадження інновацій та розвиток цифрових технологій. Ефективна адаптаційна стратегія дозволяє підприємствам не лише мінімізувати вплив негативних факторів, а й використовувати нові можливості для зростання.

Функціонування національних підприємств України у період повномасштабної війни відбувається в умовах надзвичайно високої турбулентності зовнішнього середовища. Військово-політичні ризики стали визначальним чинником, що впливає на стабільність економічних процесів, призводячи до трансформації господарських моделей, зміни ринкових стратегій та скорочення обсягів виробництва.

До ключових військово-політичних ризиків належать: безпосередні бойові дії на території країни, руйнування промислових об'єктів, порушення транспортної та енергетичної інфраструктури, обмеження логістичних маршрутів, а також підвищений рівень невизначеності серед інвесторів і партнерів. Значна частина підприємств була змушена тимчасово призупинити роботу або здійснити релокацію виробництва у більш безпечні регіони.

Поряд із військовими факторами, на підприємства істотно впливають економічні ризики, серед яких – інфляційні процеси, девальвація національної валюти, зростання цін на енергоносії, дефіцит сировини та комплектуючих, зниження платоспроможного попиту населення. Економічна нестабільність ускладнює планування, знижує інвестиційну активність та підвищує вартість залучених фінансових ресурсів. Підприємства, які раніше орієнтувалися на експорт, стикаються з ускладненням зовнішньоекономічних зв'язків і необхідністю пошуку нових ринків збуту, зокрема в межах внутрішнього ринку або країн ЄС.

Таким чином, сукупність військово-політичних та економічних ризиків створює нову реальність для національного бізнесу, яка вимагає постійної адаптації, перебудови стратегій розвитку та підвищення організаційної гнучкості. У цих умовах питання формування дієвих механізмів адаптації стає ключовим напрямом забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Однією з найпоширеніших тенденцій є релокація виробництва — переміщення потужностей у більш безпечні регіони України або за кордон. Це дозволяє зберегти робочі місця, підтримати виробничі цикли й мінімізувати ризики простою. Багато компаній також переходять до децентралізованих структур управління, що підвищує швидкість прийняття рішень і дає змогу оперативно реагувати на зміни ринку.

Крім того, зростає роль гнучких організаційних форм: дистанційна робота, аутсорсинг окремих функцій, створення спільних підприємств для об'єднання ресурсів і зниження витрат. Такі рішення сприяють підвищенню адаптивності та ефективності управління в умовах невизначеності.

Підприємства активно впроваджують механізми оптимізації витрат і диверсифікації джерел доходів. Зокрема, поширеними стають зміни у продуктовому портфелі, переорієнтація виробництва на товари першої необхідності або військового призначення, розвиток контрактного виробництва.

Водночас зростає інтерес до інноваційних моделей бізнесу — цифрових платформ, онлайн-сервісів, маркетплейсів, електронної комерції. Значна частина підприємств малого та середнього бізнесу перейшла у цифровий формат, що дозволило їм зберегти клієнтську базу та розширити географію збуту.

Зараз адаптаційні механізми стають ключовим інструментом забезпечення життєздатності та розвитку національних підприємств. Їх ефективність визначається здатністю бізнесу швидко реагувати на зовнішні зміни, впроваджувати інноваційні рішення та забезпечувати стійкість внутрішніх процесів.

Першочергове значення має формування гнучких систем управління, що передбачає децентралізацію рішень, делегування повноважень і створення кризових штабів або антикризових команд. Такі структури дозволяють оперативно приймати рішення, адаптуючись до мінливих умов ринку та воєнної ситуації.

Ключову роль відіграє сценарне планування, яке передбачає розробку кількох варіантів розвитку подій і дій підприємства за різних умов. Це зменшує ризики управлінських помилок і забезпечує готовність до непередбачуваних ситуацій.

Деякі компанії активно впроваджують проєктно-орієнтовані моделі управління, що дозволяють концентрувати ресурси на пріоритетних напрямках, скорочувати витрати часу та підвищувати ефективність взаємодії підрозділів.

Серед основних інструментів економічної адаптації — диверсифікація виробництва та гнучке фінансове планування. Підприємства переходять до багатопротильних моделей діяльності, розширюючи асортимент продукції або послуг для зменшення залежності від одного сегмента ринку.

Важливим напрямом є оптимізація витрат: впровадження енергозберігаючих технологій, скорочення адміністративних видатків, перехід на локальні постачання. Підприємства також використовують державні програми підтримки, грантове фінансування, участь у міжнародних проєктах для відновлення та модернізації виробництва.

У сучасних умовах військово-політичної нестабільності та економічних ризиків адаптація національних підприємств набуває ключового значення для збереження їхньої життєздатності та конкурентоспроможності. Проведене дослідження показало, що вітчизняний бізнес функціонує у складному середовищі, яке характеризується високим рівнем невизначеності, руйнуванням логістичних ланцюгів, фінансовими обмеженнями та кадровими втратами.

Разом з тим українські підприємства продемонстрували значну гнучкість і здатність до відновлення. Основними тенденціями їхньої адаптації стали: релокація виробництв у безпечні регіони, цифровізація управлінських процесів, оптимізація витрат, впровадження енергоефективних технологій, а також розвиток соціально відповідального менеджменту.

Ефективна адаптація можлива лише за умови комплексного підходу, що поєднує організаційно-управлінські, економічні, технологічні та соціальні механізми. Зокрема, сценарне планування, диверсифікація джерел доходів, використання інноваційних рішень і підтримка персоналу мають стати базовими елементами стратегій підприємств у кризових умовах.

У перспективі важливим завданням є формування державної політики підтримки адаптаційних процесів на рівні малого, середнього та великого бізнесу, а також розвиток партнерських програм між підприємствами, громадами й міжнародними організаціями. Це дозволить не лише зменшити вплив поточних ризиків, але й забезпечити основу для післявоєнного відновлення та сталого економічного зростання України.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бабін В. І., Сидоренко О. І. Стратегічний менеджмент: теорія і практика : підручник. — Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. — 432 с.
2. Державна служба статистики України. Внутрішньоекономічні показники за 2023 рік : статистичний збірник. — Київ : Держстат України, 2024. — 120 с.
3. Петрова Н. В. Механізми адаптації бізнесу в умовах соціально-економічних потрясінь // Вісник економічних досліджень. — 2021. — № 4. — С. 74–88.
4. Федоренко О. В. Диверсифікація ринків збуту: стратегії українських компаній : монографія. — Одеса : ОНУ ім. І. І. Мечникова, 2023. — 215 с.

*Ігнашкін Валерій Олександрович,  
аспірант кафедри економіки та підприємництва ім. Т.Г. Беня,  
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»,  
Український державний університет науки і технологій,  
м. Дніпро*

## **СТОСОВНО АДАПТАЦІЇ ДЕЯКИХ ЕЛЕМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Велика кількість промислових підприємств України в умовах війни зітнулась з тим чи іншим проявом кризи. В цій ситуації керівництво компанії повинно вирішувати нетипові завдання у відповідь на існуючі проблеми, з чим погоджуються автори декількох сучасних досліджень [1,2,3]. У наявних обставинах значущим фактором є не тільки корегування бізнес-процесів промислового підприємства відповідно до сформованих умов, але і перерозподіл часу топ-менеджменту підприємства в напрямку більшого втручання в процеси, які наразі є найбільш важливими для діяльності підприємства в кризових обставинах. Тобто, доцільно розглянути питання перерозподілу повноважень, де повноваження по прийняттю рішень (а також увесь процес, пов'язаний з їх прийняттям) щодо поточної діяльності підприємства покладаються в більшості на середню ланку менеджменту. Тим самим вивільняється час керівників вищої ланки для розв'язування питань, пов'язаних з уникненням негативних наслідків кризи.

Інвестиційна діяльність є невід'ємною частиною діяльності будь-якого промислового підприємства та в «нормальному» стані займає досить вагоме значення для майбутнього покращення показників прибутковості підприємства. Таким чином, в умовах стабільності, топ-менеджмент приділяв інвестиційній діяльності досить вагому частку часу. Згідно нашої практики (а це більш 30 промислових підприємств різного масштабу та напрямків діяльності), кожне з них мало тій чи іншій орган прийняття рішень по інвестиціях, в яких брало участь до 75% представників керівників вищої ланки. Кількість інвестиційних проектів була досить велика. Зазвичай всі інвестиційні проекти розглядались одним органом прийняття рішень (незалежно від масштабу, напрямку і т. п.), що призводило до суттєвого залучення топ-менеджменту в інвестиційний процес (на деяких підприємствах до 15-20% часу).

В умовах кризових обставин не на кожному підприємстві вище керівництво має можливість зберегти такий самий обсяг свого залучення в інвестиційний процес, оскільки з'являються нові завдання, які в умовах «нормального» стану взагалі не були доречними чи актуальними. Тобто, є необхідність впровадження змін в інвестиційному бізнес-процесі на підприємстві, які б дозволили вивільнити час топ-менеджменту для рішення більш актуальних та важливих завдань.

На нашу думку, для інвестиційного бізнес-процесу найшвидшим та найпростішим рішенням цього питання є напрямок перерозподілу

відповідальності між керівниками вищої ланки та менеджментом середньої ланки. Але це потребує деяких підготовчих дій та наступних за ними змін в процесі управління інвестиційною діяльністю.

Ми вважаємо, що доцільно дотримуватись наступного алгоритму:

1. Провести аналіз наявного портфелю інвестиційних проєктів та ідей. Мета – виділити проєкти та ідеї, які є найважливішими для забезпечення функціонування діяльності підприємства в діючих кризових умовах і які, в першу чергу, потребують втручання з боку топ-менеджменту (в подальшому – стратегічні інвестиції).

2. Змінити критерії прийняття рішень для інших інвестиційних проєктів та ідей (в подальшому – не стратегічних інвестицій) у напрямку більш жорстких умов по досягненню їх ефективності. Наприклад, скорочення строку окупності до одного року, тощо. Мета – концентрація на впровадженні найбільш прибуткових не стратегічних інвестиційних проєктів та ідей в короткостроковій перспективі. Прийняття більш жорстких умов по досягненню ефективності, в особливості скорочення строку окупності, дозволяє знизити ризики некоректного прогнозування на середньо- та довготривалу перспективу в умовах кризи та пов'язану з цим похибку при оцінюванні майбутнього ефекту від впровадження інвестиційного проєкту. Одночасно зниження ймовірності похибки дозволяє зробити наступний крок.

3. Ввести зміни в методику розрахунку ефективності не стратегічних інвестицій в напрямку полегшення розрахунку. Наприклад, при розрахунку не використовувати дисконтування грошових потоків. Мета – зменшити час на розрахунок інвестиційних проєктів та зменшити кваліфікаційні вимоги до персоналу, який може бути задіяний в розрахунку ефективності проєктів (тобто, делегувати ці повноваження можливо більшій кількості персоналу).

4. Зробити аналіз та перерахунок діючого портфелю інвестиційних не стратегічних проєктів за новою методикою розрахунку (п.3) та прийняти рішення щодо подальших дій по кожному з проєктів з урахуванням нових критеріїв (п.2). Мета – провести відсів тих проєктів, які в оновлених умовах не відповідають критеріям ефективності та не витрачати на них ресурси (фінансові, трудові, тощо) до зникнення кризових обставин.

5. Сформувати новий орган прийняття рішень по не нестратегічних проєктах з мінімальним залучанням топ-менеджменту підприємства.

Вочевидь, що наслідки кризи для різних підприємств відрізняються, та алгоритм дій щодо адаптації елементів управління інвестиційним процесом потребує впровадження з урахуванням умов конкретного підприємства. Подальші дослідження цієї теми ми вважаємо актуальними і будуть спрямовані на уточнення та розширення запропонованого алгоритму.

#### **Список використаних джерел:**

1. Соломніков І., Андрющенко М., Литвин Д. Адаптивний розвиток підприємств України в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. №88. С. 93-99. URL:

[https://www.researchgate.net/publication/390915635\\_ADAPTIVNIJ\\_ROZVITO\\_K\\_PIDPRIEMSTV\\_UKRAINI\\_V\\_UMOVAH\\_VOENNOGO\\_STANU](https://www.researchgate.net/publication/390915635_ADAPTIVNIJ_ROZVITO_K_PIDPRIEMSTV_UKRAINI_V_UMOVAH_VOENNOGO_STANU)

2. Ульяновченко Н. Стратегія управління підприємством в умовах воєнного стану. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. №3. Том 1. С.293-297. URL: <https://herald.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1932/1976>
3. Артемчук М. Адаптивні бізнес-стратегії за умов війни та їхній вплив на економічну стабільність України. *Академічні візії*. 2025. Випуск 40. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/download/1687/1569/1609>

*Кочегаров Сергій Сергійович*  
*аспірант кафедри девелопменту нерухомості,*  
*фінансів, обліку та маркетингу,*  
*ННІ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»,*  
*Український державний університет науки і технологій,*  
*м. Дніпро*

## **ІНСТИТУЦІЙНО-СТРАТЕГІЧНІ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДІЯЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ**

Повномасштабна збройна агресія Російської Федерації проти України спричинила глибокі структурні деформації національної економіки, суттєве руйнування інфраструктури та житлового фонду, а також масштабні економічні втрати. За даними Світового банку, Європейської Комісії, Уряду України та ООН, сукупні потреби на відновлення країни у 2024 році оцінюються у понад 524 млрд доларів США, що перевищує прогнозований ВВП України майже у 2,8 раза [1]. Особливо значних втрат зазнав житловий сектор — пошкоджено або зруйновано близько 13 % житлового фонду, що становить понад 2,5 млн домогосподарств [1]. У цих умовах будівельна галузь відіграє ключову роль у забезпеченні відбудови, адже саме будівельні підприємства вже виконують значну частину невідкладних робіт, необхідних для швидкої стабілізації соціально-економічної ситуації.

Разом з тим діяльність будівельних підприємств у повоєнних умовах характеризується високою ризиковістю та підвищеною складністю функціонування. Воєнні загрози, руйнування виробничих активів, порушення логістичних ланцюгів, нестача кваліфікованої робочої сили, інфляційний тиск, коливання цін на будівельні матеріали та обмежена доступність фінансування формують комплекс зовнішніх і внутрішніх викликів, які потребують цілісного інституційно-стратегічного реагування [2]. Незважаючи на складність середовища, низка будівельних підприємств продемонстрували здатність адаптуватися до екстремальних умов, що підкреслює необхідність посилення механізмів економічної безпеки у довгостроковій перспективі.

Метою дослідження є обґрунтування інституційно-стратегічних механізмів забезпечення економічної безпеки будівельних підприємств у повоєнний період, із використанням міжнародного досвіду, рекомендацій міжнародних організацій та сучасних підходів до стратегічного управління. Методологічною основою дослідження є системний підхід, який дозволяє врахувати взаємозв'язки між інституційними умовами, макроекономічними ризиками та внутрішніми процесами функціонування будівельних підприємств. У роботі застосовано методи аналізу й синтезу, порівняльного аналізу, структурно-логічного узагальнення та ризик-орієнтовані підходи.

Результати проведеного аналізу засвідчують, що ефективне відновлення України можливе лише за умови зміцнення інституційної спроможності держави та формування сприятливого регуляторного середовища для діяльності приватного сектору. За оцінками OECD, ключовим завданням є гармонізація нормативно-правової бази з міжнародними стандартами, підвищення прозорості процедур у сфері будівництва та вдосконалення механізмів державних закупівель [3]. Забезпечення рівного доступу до ринку для національних та іноземних підприємств, мінімізація корупційних ризиків та розвиток конкурентного середовища є важливими складовими економічної безпеки галузі.

Європейська Комісія розробила Ukraine Investment Framework - інструмент мобілізації приватного капіталу, орієнтований на фінансування відбудовчих проєктів, включаючи виробництво будівельних матеріалів, модернізацію логістичних маршрутів, цифрову інфраструктуру та енергетичні об'єкти [4]. Такі ініціативи спрямовані на підвищення інвестиційної привабливості України і поглиблення інтеграції країни до внутрішнього ринку ЄС. Однак міжнародні організації підкреслюють: ефективна реалізація інвестиційних проєктів потребує не лише фінансових ресурсів, а й комплексної системи партнерства держави, бізнесу та міжнародних донорів, що має включати механізми страхування воєнних ризиків, гарантування інвестицій та компенсаційні інструменти [1].

Повоєнний період характеризується дією численних ризиків, які прямо впливають на економічну стійкість будівельних підприємств. Окрім воєнних загроз, підприємства стикаються з фінансовими, логістичними, технічними та кадровими ризиками, які ускладнюють планування і реалізацію будівельних робіт [2]. Забезпечення економічної безпеки в таких умовах вимагає впровадження системного ризик-менеджменту, що передбачає ідентифікацію, оцінювання та моніторинг ризиків, використання моделей прогнозування та систем раннього попередження. Такий підхід дозволяє мінімізувати ймовірність виникнення кризових ситуацій та підвищити адаптивність підприємства.

Суттєвого значення набуває формування стратегічних механізмів на рівні підприємств. Одним із визначальних чинників економічної безпеки є диверсифікація діяльності, яка забезпечує стійкість фінансових потоків та знижує залежність підприємств від одного сегмента ринку. Дослідження підтверджують, що організації з більш широкою структурою доходів здатні ефективніше долати наслідки кризових потрясінь [2]. Не менш важливою є фінансова стійкість, яка формується за рахунок достатнього обсягу власного

капіталу, раціональної структури активів і пасивів, створення резервних фондів, а також доступу до кредитних та грантових ресурсів.

Одним із перспективних напрямів забезпечення економічної безпеки є цифровізація управлінських процесів. Використання ВІМ-систем, хмарних платформ управління проєктами, електронних систем закупівель та аналітичних інструментів дозволяє підвищити прозорість, скоротити операційні витрати та знизити ризики. Водночас чинні методики оцінювання економічної безпеки України недостатньо враховують цифрову компоненту, що обумовлює необхідність оновлення методологічних підходів з урахуванням сучасних технологічних тенденцій.

Для комплексного оцінювання економічної безпеки будівельних підприємств доцільно використовувати інтегральні показники, які враховують ділову активність, фінансову незалежність та ресурсне забезпечення. Запропоновані моделі дозволяють оперативно ідентифікувати «вузькі місця» у системі управління та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Важливою складовою є також управління фінансовими потоками: дослідження авторки підтверджують, що оптимізація їх руху є критичною умовою ефективного планування відбудови та запобігання нераціональному використанню ресурсів [5].

Зміцнення економічної безпеки підприємств потребує створення внутрішніх механізмів контролю та реагування, зокрема формування служби економічної безпеки або визначення відповідальних фахівців. Така служба забезпечує моніторинг ризиків, взаємодію з державними й міжнародними інституціями, а також реалізацію заходів із протидії потенційним загрозам [5]. Розвиток цих механізмів сприятиме не лише захисту підприємств, а й формуванню стійкої системи управління, здатної забезпечити довгострокову конкурентоспроможність у середовищі підвищеної невизначеності.

Отже, інституційно-стратегічні механізми економічної безпеки будівельних підприємств відіграють ключову роль у забезпеченні успішної реалізації завдань повоєнної реконструкції. На інституційному рівні важливо забезпечити прозорість регуляторного середовища, гармонізацію нормативної бази зі стандартами ЄС та міжнародними вимогами, активізацію партнерств між державою, бізнесом і донорами. На рівні підприємств актуальними залишаються стратегічне управління ризиками, диверсифікація діяльності, фінансова стійкість та цифрова трансформація.

Комплексне впровадження зазначених механізмів сприятиме зміцненню стійкості будівельних підприємств, підвищенню їх конкурентоспроможності та забезпеченню ефективного відновлення економіки України в післявоєнний період.

#### **Список використаних джерел:**

1. World Bank Group; Government of Ukraine; European Commission; United Nations. *Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment 2024 (RDNA3)*. Washington, 2024. 198 с.

2. Шумак Л. В., Філіппов О. В. Український досвід економічного розвитку проєктних та будівельних підприємств у довоєнний, військовий та післявоєнний періоди. *Просторовий розвиток*. 2022. № 1. С. 165–182.
3. OECD. *Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance*. Paris: OECD Publishing, 2022. 338 с.
4. European Commission. *Ukraine Investment Framework — Supporting Ukraine's Reconstruction*. Brussels, 2023. Світовий банк. Оцінка макроекономічної ситуації в Україні у 2023 році. Вашингтон, 2024. 89 с.
5. Sorokina L., Shumak L., Filippov O. Ensuring the economic security of customers and contractors during the elimination of the consequences of armed aggression. *Economics, Finance and Management Review*. 2023. No. 3(15). P. 24–38

### **СЕКЦІЯ 3.**

## **ФОРМУВАННЯ НОВОЇ МОДЕЛІ ПРОМИСЛОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА ПРИСКОРЕНА РЕІНДУСТРІАЛІЗАЦІЯ ЯК КЛЮЧ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ**

*Педько Андрій Борисович,  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та підприємництва ім. Т.Г. Беня,  
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»,  
Український державний університет науки і технологій,  
м. Дніпро*

### **РЕІНДУСТРІАЛІЗАЦІЯ ЯК ЗАПОРУКА СТІЙКОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ «ВІЙНИ НА ВИСНАЖЕННЯ»**

У період повномасштабної війни Україна зіткнулася з критичною необхідністю структурної трансформації, що виходить за межі простої адаптації до військових викликів. В умовах «війни на виснаження» відкладання стратегічного індустріального планування є неприпустимим. Ефективна стратегія виживання вимагає створення стійкої, високоінтегрованої та фінансово незалежної оборонно-промислової бази, яка використовує внутрішній військовий попит як каталізатор прискореної реіндустріалізації. Виживання нашої держави безпосередньо залежить від її здатності забезпечувати власні оборонні потреби, мінімізуючи залежність від постійних зовнішніх ресурсних впливів.

Збільшення оборонних витрат, коли вони цілеспрямовано інвестуються у високотехнологічний військово-промисловий комплекс, може стати потужним двигуном економічного зростання. Дослідження, що охоплюють дані США за 125 років, підтверджують, що військові витрати мають великий та стійкий вплив на випуск продукції. Це пояснюється тим, що такі витрати зміщують структуру державних асигнувань у бік науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт. Це, у свою чергу, стимулює інновації та приватні інвестиції в середньостроковій перспективі, підвищуючи продуктивність та ВВП у довгостроковому горизонті [1].

На нашу думку, для забезпечення стійкості, передбачуваності та високої якості військової продукції в умовах «війни на виснаження» Україні необхідно перейти від фрагментованої, децентралізованої моделі виробництва до створення високоінтегрованих структур. Хоча на ранній фазі війни децентралізація оборонних інновацій відіграла вирішальну роль, подальше нарощування обсягів та підвищення вимог до якості виявило перевагу більш структурованих та централізованих підходів [2].

У 2014 році, на початку військової агресії Московії проти України автор наголошував на нагальній потребі у провадженні активної державної промислової політики шляхом створення вертикально-інтегрованих

машинобудівних корпорацій під державним контролем [3]. Втім, на нинішньому етапі військово-політичного протистояння із врахуванням усіх сучасних реалій акценти мають бути зміщені в іншу площину.

По-перше, мова вже мусить йти про створення транс'європейських і трансатлантичних стратегічних альянсів (англ. - trans-European and transatlantic strategic alliances, скор. – TE&TA SA) між приватними (а в разі потреби, і державними) компаніями різних країн – союзників України.

По-друге, доцільно розглядати не лише вертикальний, але й горизонтальний виміри такої інтеграції.

Вертикальна інтеграція у цьому випадку передбачає об'єднання всіх етапів виробничого циклу в рамках одного альянсу, від розробки та постачання комплектуючих до фінального складання та обслуговування. Це особливо важливо для виробництва складних військових товарів (приміром, систем ППО і ПРО), де об'єднана структура виступає єдиним або критичним інтегратором. У світовій практиці вертикальна інтеграція в оборонній промисловості часто виникає там, де наявні лише два постачальники критичних компонентів, як-от радарів AEW, систем ІЧ-протидії чи бойових систем протичовнової боротьби ASW [4].

Горизонтальна інтеграція передбачає об'єднання виробництва різних, але взаємопов'язаних систем (наприклад, бронетехніка та боєприпаси до неї) для досягнення синергії, стандартизації та спрощення загальної логістики.

Створення TE&TA SA, які охоплюють обидва типи інтеграції, дозволить максимізувати ефективність, знизити трансакційні витрати та, найголовніше, забезпечити передбачуваність постачання, що є ключовим у війні.

Фундаментом для створення TE&TA SA є інструменти державно-приватного партнерства (англ. - Public-Private Partnership, скор. – PPP). Ця можливість була значно розширена завдяки прийняттю Верховною Радою України закону № 4510-IX «Про публічно-приватне партнерство» [5]. Цей закон започатковує можливість створення спільних оборонних проєктів між державними та приватними оборонними компаніями. Серед ключових змін, що сприяють швидкій реалізації проєктів PPP, є:

- спрощення підготовки проєктів без обов'язкового техніко-економічного обґрунтування та аналізу ефективності;
- можливість реалізації невеликих проєктів вартістю до 5,3 млн. євро;
- запровадження механізму оплати інфраструктурних об'єктів на виплат [6].

Як і раніше, автор переконаний, що для мінімізації військових ризиків та забезпечення безперебійного функціонування, ключові етапи виробництва TE&TA SA (насамперед фінальні складальні лінії) мають бути розміщені на території країн-членів НАТО. Таке геостратегічне рішення продиктоване кількома факторами.

По-перше, розміщення високотехнологічних активів та інтелектуальної власності на території НАТО слугує захистом від цілеспрямованих ворожих ракетно-шахедних ударів.

По-друге, це забезпечує логістичні переваги, оскільки Україна отримує доступ до логістичної підтримки, постачання та визначених об'єктів НАТО, які надаються через такі угоди, як Reciprocal Defense Procurement Memorandum of Understanding [7].

По-третє, спільне складання та ко-продукція сприяють інтеграції TE&TA SA в оборонно-промислову стратегію Альянсу, підвищуючи взаємосумісність озброєнь.

По-четверте, українські оборонні компанії отримають безцінний досвід виробничої співпраці із найрозвиненішим індустріальним сектором країн НАТО.

Географічне розміщення складальних майданчиків TE&TA SA у країнах НАТО перетворює їх із суто українських підприємств на геополітично захищені євроатлантичні активи. Це значно знижує політичні та військові ризики для потенційних приватних інвесторів, як внутрішніх, так і зовнішніх.

Одним з принципових аспектів створення TE&TA SA є пріоритет внутрішніх накопичень як джерел фінансування спільних оборонних проєктів.

Створення TE&TA SA вимагає колосальних капітальних вкладень, які не можуть бути покриті виключно за рахунок зовнішньої допомоги чи державного бюджету. Явно недооціненим, але значним ресурсом є внутрішні накопичення українського бізнесу, які були тіньовими або розміщені за межами країни. Тобто особлива увага має бути приділена створенню механізму, який би дозволив легалізувати ці кошти та направити їх на стратегічні цілі оборони країни.

Автором пропонується запровадити цільову Програму стратегічних інвестицій, яка використовує фіскальні стимули для детінізації капіталу за умови його обов'язкового інвестування в оборонний комплекс. Ця програма в якості свого прототипу може використовувати податкову амністію 2021 року. Нагадаю, що згідно з механізмом податкової амністії 2021 року, активи, легалізовані в Україні, могли оподатковуватися за мінімальною ставкою, наприклад, 5 % для валютних цінностей у банках та 9 % для активів за кордоном [10].

Авторська Програма базується на ще нижчій пільговій ставці (наприклад, 3–4.5%), але з обов'язковою умовою інвестування легалізованих коштів в цільові інструменти новостворених TE&TA SA (приміром, облігації чи інші боргові зобов'язання).

Таким чином, прискорена реіндустріалізація є магістральним напрямком у забезпеченні довгострокової стійкості України під час повномасштабної війни. Ця стратегія базується на поєднанні інституційних реформ, інструментів стимулювання інвестицій та геостратегічному розподілі ризиків.

#### **Список використаних джерел:**

1. Macroeconomic impacts of higher defence spending: a model-based assessment - European Central Bank. URL: [https://www.ecb.europa.eu/press/economic-bulletin/articles/2025/html/ecb.ebart202506\\_01~d41c118e13.en.html](https://www.ecb.europa.eu/press/economic-bulletin/articles/2025/html/ecb.ebart202506_01~d41c118e13.en.html)
2. Goncharuk V. (2025) Ukraine Isn't the Model for Winning the Innovation War. URL: <https://warontherocks.com/2025/08/ukraine-isnt-the-model-for-winning-the-innovation-war/>

3. Педько А. У створенні промислових груп має взяти участь держава. *Урядовий кур'єр*. 2014. 18 червня. № 108 (5237). С. 11.
4. Brown, Sharon L. (1999) An Analysis of Vertical Integration in the Defense Industry and Its Effects on DoD Acquisition Programs. URL: <https://apps.dtic.mil/sti/tr/pdf/ADA362159.pdf>
5. Закон України від 19.06.2025 р. № 4510-IX «Про публічно-приватне партнерство». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/4510-20>
6. Рада ухвалила законопроект про державно-приватне партнерство, що сприятиме розвитку спільного виробництва зброї. URL: <https://unn.ua/news/vr-onovyla-derzhavno-pryvatne-partnerstvo-dlia-oboronky-ta-vidbudovy>
7. Optimizing Innovation Cooperation with Allies and Partners. URL: <https://innovation.defense.gov/Portals/63/20240710%20DIB%20Allies%20and%20Partners%20Study%20FINAL.pdf>
8. PPP Contract Types and Terminology Public Private Partnership. URL: <https://ppp.worldbank.org/ppp-contract-types-and-terminology>
9. Chapter 5. Recommendations on PPP payment mechanisms - EBRD, URL: [https://www.ebrd.com/content/dam/ebd\\_dxp/assets/pdfs/legal-reform/infrastructure-and-natural-resources/public-private-partnerships-and-concessions/volume-2/vol2\\_chap5.pdf](https://www.ebrd.com/content/dam/ebd_dxp/assets/pdfs/legal-reform/infrastructure-and-natural-resources/public-private-partnerships-and-concessions/volume-2/vol2_chap5.pdf)
10. Що таке податкова амністія? Інфографіка. URL: <https://svp.tax.gov.ua/listivki-ta-broshuri/622781.html>

*Завгородня Олена Олександрівна,  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри міжнародної економіки  
і соціально-гуманітарних дисциплін,  
Завгородній Костянтин Олександрович,  
аспірант,  
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»,  
Український державний університет науки і технологій,  
м. Дніпро*

## **СМАРТ-ВЕКТОР СТРАТЕГІЇ ТА ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ**

Аксіомою сьогодення є критична залежність статусної позиції країни у світовій політико-економічній ієрархії та глобальному конкурентному просторі від її міжнародної конкурентоспроможності, підойми якої, у свою чергу, закладаються системою розвинутих факторних детермінант, проривними технологічними інноваціями, високими технологіями та інститутами смарт розвитку [1, С. 296-301].

Використання характеристики «смарт» (від англ. Smart – розумний, поміркований, тямущий, уїдлиий) або акронім від *Specific* (конкретний), *Measurable* (вимірюваний), *Assignable* (призначений), *Realistic* (реалістичний),

*Timerelated* (пов'язаний з часом)) у даному контексті має потрійне змістовне навантаження. По-перше, йдеться про виваженість, раціоналізм та прагматизм економічних дій та рішень, тобто про їх спрямованість на досягнення оптимального результату із врахуванням наявних і прогнозованих ризиків та обмежень. Не менш важливими є:

- суспільно прийнятний консенсус соціального, економічного та екологічного при розв'язанні суперечності між зростаючими потребами та обмеженими ресурсними можливостями їх задоволення;
- гармонізація з урахуванням фактору часу та ієрархії структурних рівнів регіональних і національних інтересів, стратегії та тактики;
- засноване на усвідомленій взаємовигоді партнерство між представниками бізнесу, влади, науково-технічних установ та громадськості;
- поміркованість і помірна схильність до ризику тощо.

По-друге, характеристика «смайт» уособлює атрибуту сучасного економічного зростання та його драйверів [2]. Вона акцентує увагу: а) на інтелектуалізації засобів й результатів виробництва та сфери послуг; б) на інноваційності як способі буття економічних акторів у конкурентному середовищі, де запорукою виживання та ринкової експансії як раз і є вбудовування інновацій в усі стадії відтворювального циклу та види економічної діяльності; в) на високотехнологічних секторах промисловості як авангарді й рушіях розвитку економічних систем, візіонерах й конструктах техніко-технологічного майбутнього.

І, нарешті, передбачається, що методологічні засади розробки стратегічних доленосних управлінських рішень та дорожньої карти їх реалізації від початку повинні базуватися на науковому підґрунті, сполученні людського розуму й інтуїції зі штучним інтелектом, застосуванні сучасного економетричного інструментарію, Big Dates – аналітики, моделей прийняття рішень із нечіткою логікою, традиційних та новітніх нейромережевих технологій тощо. Вони мають спиратися на достовірні верифіковані дані, виважені аргументовані судження й реалістичні оцінки, однозначно трактовані й чітко вимірювані результати, мінімізацію впливу суб'єктивного фактору, зокрема політичної заангажованості, непрофесіоналізму й некомпетентності.

У пошуку засад підвищення міжнародної конкурентоспроможності України в контексті стратегії її повоєнного відновлення та ЄС-орієнтованої висококонкурентної моделі регіональної інтеграції особливої актуальності набуває проблема вибору шляхів і довгострокових пріоритетів розвитку, торування відповідних висхідних траєкторій економічного зростання.

Всюдисутня ринкова конкуренція, інтенсивність та швидкість якої прискорюється теренами світової економіки, спонукає економічних акторів, що представляють усі агреговано-структурні рівні глобальної економічної системи, до неперервного провадження інноваційно-інформаційної діяльності, до генерації та реалізації адаптивних і превентивних конкурентних стратегій, що сприяють формуванню оновлених і новітніх конкурентних переваг. Надшвидке (гіпердинамічне) середовище, стає об'єктивною основою гіперконкуренції, що

має багатоаспектний асиметричний характер, охоплює й пронизує усі платформи суспільного буття (техніко-технологічну, економічну, соціально-культурну, політичну, тощо) й за рахунок дії інноваційно-інформаційних факторів уможливорює прориви та ринкових успіхів порівняно малих економічних суб'єктів, зокрема малих національних економік та регіональних ЄС-осередків.

На ЄС-рівні розробка національних конкурентних стратегій ведеться на засадах імперативу міжнародної конкурентоспроможності, оптимізації сукупного (інтегрованого) економічного потенціалу й внутрішнього виробничо-технологічного поділу праці, виявлення та цілеспрямованого розвитку відносних конкурентних переваг переважно інноваційного походження, розуміння сегментації (множинності відкритих і прихованих ніш) та кон'юнктури національного і міжнародного ринків, знання характеристик галузей та синергії рушійних сил економічного розвитку ("діамант" Портера) й провадиться через здійснення певних кроків, як-то: 1) виокремлення кількох пріоритетних промислових кластерів та (або) high-tech секторів, розвиток яких фінансово підтримується з огляду на їх інноваційно-інформаційний, конкурентний, експортний чи імпортозамісний потенціал; 2) запровадження заходів з підтримки конкурентних позицій вітчизняних компаній на міжнародних ринках, створення сприятливих умов для їх більш активно інтеграції на проміжні позиції у відповідних виробничо-технологічних глобальних та регіональних ланцюгах створення вартості; 3) поміркованих ефективний протекціонізм та стримування наступальних дій країн-конкурентів; 4) моніторинг, аналіз та прогнозування актуальних та очікуваних в майбутньому конкурентних загроз та викликів, тощо.

Наразі своєрідний ідеологічним базисом регіональних конкурентних стратегій та одним з ключових інструментів реалізації стратегії «Європа 2020» є концептуальна модель та політика смарт-спеціалізації (Specialisation Strategy)[3]. Слід додати, що під смарт спеціалізацією (Smart Specialisation Strategy або S3) в широкому контексті розуміється стратегія, концепція, і політика, спрямована на концентрацію зусиль та ресурсів на підтримці інноваційного розвитку обмеженої кількості видів економічної діяльності регіонів для забезпечення й посилення їх міжнародної конкурентоспроможності та конкурентостійкості [3]. Додатковою метою і завданням смарт спеціалізації є подолання диспропорцій у регіональному розвитку та зменшення трансфертного навантаження (обсягів дотацій регіонального вирівнювання) на бюджет ЄС, перерозподіл вивільнених бюджетних коштів на реалізацію масштабних проєктів розвитку.

Смарт-спеціалізація базується кластерному підході, на партнерстві та колаборації між представниками бізнесу, влади, науково-технічних установ та громадськості, комплементарності та комбінаториці їх результатів діяльності. Кластери в цій концепції від початку розглядаються не тільки як головні каркасні «блоки» для розбудови спеціалізації, так і як селектори пріоритетів розвитку, регіональні інтересанти (стейкхолдери) та провідники провадження відповідної політики. Особливість останньої полягає в тому, що влада *спонукає та стимулює* підприємців, науковців та розробників до співпраці у межах

регіональної підприємницької екосистеми для розкриття провідних напрямів та (або) секторів спеціалізації регіону. Тобто за участю та під патронажем держави вирішується критична для інноваційного розвитку проблема відсутності або слабкості й нерегулярності відносин між учасниками інноваційного процесу – учасниками НДДКР, потенційними інвесторами - власниками фінансово-інвестиційних ресурсів та підприємствами - безпосередніми впроваджувачами результатів НДДКР [4].

Каркасними блоками розбудови такої спеціалізації та підґрунтям формування розвинутих конкурентних переваг є потужні міжгалузеві промислові кластери, що поєднують у собі всі складові життєвого циклу продукції, його науково-технічної, ресурсної, фінансово-інвестиційної, сервісної й інфраструктурної підтримки.

Провідний шлях набуття конкурентних переваг – органічне сполучення інноваційної та виробничої активності, продуктивна діяльність у межах національних повноциклових технологічно завершених відтворювальних контурів та (або) транснаціональних ланцюгів створення вартості. Платформа реалізації – мережа торговельних відносин світового, глокальних, національних та регіональних ринків.

В Україні проект смарт-спеціалізації, стартував з 2016 року і, згідно Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки, ним мають бути охоплені всі області [5].

Втім, повномасштабна війна росії проти України внесла свої деструктиви і суттєві корективи: в багатьох областях у тріаді пріоритетів повоєнного відновлення крім смарт-спеціалізації будуть модернізація та авангардизація ресурсно-виробничого потенціалу. Для розв'язання цього надскладного завдання Україні доцільно скористатися успішним досвідом ЄС з провадження регіонально сфокусованої інноваційної політики, адаптувавши його до вельми специфічних національних політико-економічних реалій.

#### **Список використаних джерел:**

1. Цифровий вимір інноваційно-інформаційної економіки: монографія / за ред. В.М. Тарасевича. Дніпро: ПМП «Економіка», 2021. 448 с.
2. Тарасевич В.М. До теоретичного розуміння смарт-економіки. Економіка України. 2024. 10 (755). С. 92-112.
3. European Commission. Smart Specialisation Platform. URL: <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/>
4. Foray D., David P.-A., Hall B. Smart Specialization: The Concept. *Knowledge for Growth. Prospects for Science, Technology, and Innovation. Selected papers from Research Commissioner Janez Potochnk's Expert Group*. November, 2009. Pp. 20-24.
5. Industry4Ukraine. Смарт-спеціалізація в Україні – якою має бути цільова модель. URL: <https://www.industry4ukraine.net/publications/smart-speczializacziya-v-ukrayini-yakoyu-maye-buty-czilova-model/>

*Білоцерківець Володимир Вікторович,  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри міжнародної економіки  
і соціально-гуманітарних дисциплін,  
Кабаченко Богдан Володимирович,  
здобувач другого рівня вищої освіти,  
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»,  
Український державний університет науки і технологій,  
м. Дніпро*

## **ПОСТІНДУСТРІАЛЬНЕ СУСПІЛЬСТВО В ЕКОНОМІЧНИХ КООРДИНАТАХ: МІКРОЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ**

Процеси становлення постіндустріального суспільства, його утвердження як визначального фактора економічного розвитку в глобальному масштабі стало візитною карткою сьогодення. Майбутнє, якого очікували, на яке сподівались та якого побоювались цілі покоління наших попередників, набуло реальних обрисів, закарбувалось у соціальних, економічних, політичних процесах сучасного світу. «Благе суспільство», очікувані параметри, якого пророче описав майже 100 років тому У. Ліппмана [1], поступово проступає скрізь імлу ймовірного, непевного, потенційного, отримуючи атрибутів, нехай мінливого, але вже зафіксованого. Бачення майбутнього, представлені в численних працях дослідників та які відображали різне його сприйняття, від епігонського до позначених значною креативністю розуміння його візіонерами, втрачають статус теоретичних міркувань.

Постіндустріальне суспільство стало дійсністю й саме воно директивно формує нову платформу не тільки соціального, але й економічного розвитку, детермінує межі, вектори, пріоритети соціально-економічної еволюції в координатах глобального світу. Природно, що роль постіндустріального імперативу не є гомогенною у планетарних масштабах, різні національні економіки досить диференційовано його імплантують до власних економічних матриць. Територіальна локалізація країн, економічна потужність, ступень розвитку продуктивних сил, рівень професійної, освітньої, кваліфікаційної підготовки кадрів, зрізи демографічних пірамід тощо окреслюють конгруентність конкретних національних економік лекалам постіндустріалізму, їх здатність до ефективної інтеграції у світ майбутнього.

Пошук шляхів розв'язання викликів сьогодення, визначення на наукових засадах принципів та розробка результативного сценарію тривалого вмонтування національної економіки України в ландшафт постіндустріальної економіки стає завданням, вагомість якого не викликає сумнівів. Відповідно до цього, розробка стратегічних засад модернізації національної економіки в контексті постіндустріального зрушення має відбуватись діалектично, спираючись, з одного боку, на теоретичні підвалини розуміння нових реалій, а з іншого, враховуючи практичну складову, обмеження, що диктуються можливостями вітчизняної економіки. Ефективний тандем теорії та практики у

впровадженні імперативів постіндустріального розвитку на макроекономічному рівні стає важливою запорукою отримання бажаних результатів.

Зміст теоретичних настанов щодо реалізації постіндустріального вектору розвитку має певне обґрунтування, сформоване роботами цілої низки науковців, зокрема, в концепціях «завершеного» суспільства Д. Макклелланда, «нового» П. Дракера, «зрілого» Д. Габора, «нового індустріального» Дж. Гелбрейта, «постсучасного» суспільства Ж. Ф. Ліотара, «активного суспільства» А. Етціоні, «кооперативного суспільства» Д. Кліффорда, «організаційного суспільства» Р. Престуса та багатьох інших дослідників [2]. Зазначені розробки фокусують увагу на макроекономічних аспектах становлення постіндустріального суспільства, визначальної ролі держави у забезпеченні форсованих постіндустріальних трансформацій, з одного боку, та радикальних змінах у поведінкових патернах людини постіндустріального світу, зміни принципів, пріоритетів, моделей споживчого вибору.

Проте особливої ваги за сучасних умов набувають не тільки макроекономічне позиціонування держави, визначення змістовного наповнення економічної політики, обґрунтування її конкретного інструментарію, ансамблю заходів реформування економіки відповідно до настанов постіндустріального суспільства, але й розробка комплексу заходів, що мають забезпечити постіндустріальні перетворення на мікроекономічному рівні. Зміна правил економічної гри, їх коригування постіндустріального ґатунку, що концентруватимуться на макrorівні, на нашу думку, є імперативом трансформаційного руху. Але це означає, що ними можна обмежитись. Навпаки, вони мають відбуватись у зв'язці із мікроекономічними трансформаціями.

Постіндустріальний розвиток генерує потужні виклики перед вітчизняним бізнесом, проте одночасно зміна умов його діяльності відкриває й нові можливості, зокрема, щодо формування нових конкурентних переваг, поліпшення конкурентоспроможності продукції українських підприємств не тільки на національному, але й на глобальних ринках. Еволюція постіндустріального суспільства зобумовлює глибинні зрушення у континуумі виробництво-розподіл-обмін-споживання, визначаючи тим самим появу нових можливостей для агентів, що у ньому працюють. Скористатись ними, включити їх у стратегії власної діяльності, спробувати передбачити наступні етапи розвитку стає нагальною вимогою, що постає перед вітчизняним бізнесом. Ігнорування вимог сьогодення означатиме втрату ринків, поступове занурення у кризу та наступну загибель, залучення ж до їх виконання відкриває можливості до кооптації в спільноту ефективних агентів майбутнього, формує передумови тривалого процвітання в постіндустріальному суспільстві.

#### **Список використаних джерел:**

1. Lippmann W. An Inquiry into the Principles of the Good Society. Boston : Little, Brown and Company, 1938. 402 p. URL: [https://monoskop.org/images/9/9f/Lippman\\_Walter\\_The\\_Good\\_Society.pdf](https://monoskop.org/images/9/9f/Lippman_Walter_The_Good_Society.pdf)
2. Білоцерківець В.В. Нова економіка: зміст та еволюція. Дніпропетровськ : Січ, 2013. 366 с.

*Башинська Юлія Іванівна,  
кандидат економічних наук,  
старший науковий співробітник,  
відділ регіональної екологічної політики та природокористування  
ДУ «Інститут регіональних досліджень  
ім. М.І. Долішнього НАН України»,  
м. Львів*

## **ЗЕЛЕНА ЕКОНОМІКА ТА ЕНЕРГЕТИЧНИЙ ПЕРЕХІД**

Зміна клімату та погіршення стану навколишнього середовища з кожним роком стає все більш загрозливим, що спонукає Європейський Союз та світ в цілому приймати міри для подолання наслідків та вироблення механізмів адаптації до змін клімату, таких як «зелена економіка». Щоб подолати ці виклики, в ЄС було прийнято Європейську зелену угоду (European Green Deal) – нову стратегію зростання, яка покликана перетворити ЄС на сучасну, ресурсоефективну та конкурентоспроможну економіку на засадах сталого розвитку [1]. Європейська зелена угода має на меті досягнути кліматичної нейтральності у ЄС до 2050 року, стимулювати економіку за допомогою зелених технологій, створити стійку промисловість і транспорт, а також значно скоротити забруднення. Перетворення кліматичних та екологічних викликів на можливості, нові інвестиційні проєкти зробить перехід справедливим та інклюзивним для всіх країн-членів ЄС.

Європейська комісія допомагає державам-членам ЄС, а також Україні, як кандидату на вступ у ЄС, розробляти та впроваджувати реформи, що підтримують зелений перехід та сприяють досягненню цілей Європейської зеленої угоди. Єврокомісія також допомагає розробити необхідні процедури в центральних та місцевих адміністраціях та створювати координаційні структури, необхідні для впровадження «зеленої» економіки.

Усі держави-члени ЄС та їх національні економіки повинні зробити свій внесок у перехід до кліматично нейтральної економіки. Однак масштаби цієї проблеми не однакові для всіх. Регіони, що залежать від викопного палива та вуглецеємних галузей промисловості потребують більших економічних, екологічних та соціальних трансформацій. Оскільки найбільшим забруднювачем атмосферного повітря є енергетична галузь господарства, то першочерговим завданням є енергетичний перехід та відмова від використання викопного палива.

Енергетичний перехід — це система комплексної перебудови всіх секторів економіки з метою поступової відмови від використання екологічно шкідливого викопного палива на користь енергоефективних технологій та відновлюваних джерел енергії.

За визначенням Європейського Банку реконструкцій та розвитку (ЄБРР) Зелений перехід – це не лише уникнення наслідків зміни клімату, це також багато можливостей. Інвестування в зелені технології стимулює економічне зростання, створює робочі місця та підвищує довгострокову конкурентоспроможність.

Більш зелені міста та чистіша промисловість також призводять до кращої якості повітря та здоровіших громад. Масштабування відновлюваної енергії зменшує залежність від дорогого імпорту викопного палива, а стале сільське господарство покращує продовольчу безпеку. Для регіонів зелений перехід забезпечує стійкість до майбутніх економічних чи політичних потрясінь.

Підхід ЄБРР до зеленого переходу зосереджений на створенні системних змін у всій економіці. Їх мета – створити ринки, де зелені інвестиції є економічно вигідними, щоб приватний сектор міг запропонувати зелене фінансування у великих масштабах. Досягнення цього є можливим завдяки поєднанню стійких інвестицій, що стимулюють впровадження зелених технологій, та політичного діалогу, який створює сприятливе середовище для майбутніх інвестицій [2].

Важливо відзначити, що під час повномасштабної війни РФ проти України та всіх пов'язаних з нею негативних наслідків та ризиків, в Україні продовжується енергетичний перехід та побудова «зеленої» економіки, котрий був розпочатий у 2021-2022рр., як одна з міжнародних зобов'язань України на шляху євро інтеграції.

Відновлювана енергетика та підвищення енергоефективності є основними складовими такого переходу в Україні. Разом вони здатні забезпечити 90% необхідного скорочення викидів парникових газів, пов'язаних з енергопостачанням у всіх секторах — в транспорті, промисловості, сільському господарстві, містобудуванні та комунальній сфері. Вони також допоможуть розв'язувати інші нагальні проблеми – від посилення енергетичної безпеки до покращення якості повітря у міських агломераціях та скорочення витрат населення на енергію.

Як успішні приклади «зеленої» економіки в Україні можна назвати п'ять біометанових заводів, які збагачують біогаз до біометану з подальшим експортом [3]. Маючи високо розвинутий сектор сільського господарства, Україна володіє достатньо високим потенціалом відходів тваринництва та рослинництва для виробництва біометану для транспорту, промисловості чи експорту. Біометан – це екологічна альтернатива природному газу, інструмент енергетичної незалежності, «зеленої» економіки, який активно впроваджується в промисловості та експортній стратегії України. Саме тому біометанові заводи в Україні стають дедалі більш інвестиційно привабливими серед аграріїв, інвесторів та державних установ. Таким чином біометанові заводи збільшують експортний потенціал України, сприяють розвитку «зеленої» економіки та енергетичному переходу.

#### **Список використаних джерел:**

1. European Commission. Green transition. URL: [https://reform-support.ec.europa.eu/what-we-do/green-transition\\_en](https://reform-support.ec.europa.eu/what-we-do/green-transition_en) (дата звернення: 11.09.2025).
2. “Green”: the EBRD’s transition concept. URL: <https://www.ebrd.com/home/who-we-are/ebrd-values/ebrd-transition/green-transition-concept.html#> (дата звернення: 20.09.2025).

3. Біоенергетична асоціація України. П'ять біометанових заводів працює в Україні. 09.10.2025. URL: <https://uabio.org/news/18518/> (дата звернення: 21.10.2025).

*Фірман Мирон Андрійович,  
аспірант,  
Національний університет «Полтавська політехніка  
імені Юрія Кондратюка»,  
м. Полтава*

### **ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИДОБУТКУ НАФТИ І ГАЗУ ЯК ФУНДАМЕНТАЛЬНА ОСНОВА ЕНЕРГЕТИЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТА ПРИСКОРЕНОЇ РЕІНДУСТРІАЛІЗАЦІЇ УКРАЇНИ**

В умовах військової агресії та необхідності відновлення економіки, енергетична стійкість (самозабезпечення) стає ключовою передумовою для прискореної реіндустріалізації. На сьогодні, фактична економічна ефективність родовищ знижується через військові ризики, технологічну відсталість та відсутність цілісного організаційно-економічного механізму, що ставить під загрозу макроекономічні цілі.

Варто відзначити, що підвищення технологічної ефективності (зокрема коефіцієнта вилучення вуглеводнів (КВВ)) на діючих родовищах сприяє зростанню внутрішнього видобутку, що безпосередньо зменшує валютні витрати на імпорт енергоносіїв і підвищує енергетичну автономію країни.

Також зростання операційної ефективності через оптимізацію експлуатаційних витрат дозволяє знизити собівартість видобутку, забезпечуючи безперервність постачання навіть за умов низьких ринкових цін. Це є критично важливим елементом підтримання стійкості енергетичного сектору в умовах нестабільності [1].

Крім того, ефективний видобуток формує фіскальний потенціал для держави це призводить до збільшення прибутковості підприємств сприяє стабільним надходженням рентних платежів і податку на прибуток, що зміцнює дохідну частину бюджету.

Отже, для забезпечення такого потенціалу доцільним є створення цільових фіскальних механізмів, зокрема Фонду реіндустріалізації, який наповнюватиметься за рахунок надприбутків від видобувної діяльності та використовуватиметься для фінансування модернізації критичних галузей економіки.

Разом із фіскальними інструментами важливим напрямом підвищення ефективності є структурна трансформація організаційно-економічного механізму управління нафтогазовидобутком. Вона має базуватися на принципах Digital Oilfield (цифрового родовища), що передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі етапи виробничого циклу. Такий підхід забезпечує зростання

економічної ефективності, прозорість процесів і стійкість галузі навіть за умов високих ризиків та невизначеності.

Отже, підвищення ефективності та стійкості нафтогазовидобутку вимагає не лише фінансових, а й технологічних інноваційних рішень. У цьому контексті цифровізація виробничих процесів стає ключовим чинником зростання продуктивності та зниження витрат [2].

Саме тому доцільним є впровадження концепції «Цифрового родовища» (Digital Oilfield). Сутність цього інструменту полягає в інтеграції фізичних активів з їх цифровими моделями (цифровими двійниками) та застосуванні алгоритмів штучного інтелекту (ШІ) і технологій Big Data для аналізу в режимі реального часу [3].

– Прогнозне обслуговування (Predictive Maintenance) це системи ШІ аналізують дані сенсорів на обладнанні (насосах, компресорах) і прогнозують ймовірність поломки до її настання, що дозволяє перейти від планових чи аварійних ремонтів до обслуговування «за станом».

– Оптимізація режимів роботи свердловин, а саме алгоритми Big Data визначають оптимальні параметри видобутку, які забезпечують максимальний дебіт при мінімальному споживанні енергії та знижують ризик виходу обладнання з ладу.

Такі інноваційні інструменти забезпечують пряму економічну вигоду, зокрема мінімізацію операційних витрат (OpEx) через скорочення простоїв та підвищення надійності техніки. Це, у свою чергу, сприяє зростанню загальної економічної ефективності підприємства тобто ключового джерела формування фінансових ресурсів для реіндустріалізації.

Таким чином, цифрова трансформація видобувних процесів має супроводжуватися економічною модернізацією механізмів залучення капіталу, адже технологічні інновації без фінансової підтримки не здатні забезпечити сталий розвиток галузі.

Для реалізації потенціалу «цифрового родовища» та досягнення ефекту реіндустріалізації необхідно створити сприятливе інституційно-фінансове середовище, яке зменшить ризики та підвищить інвестиційну привабливість сектору [4].

Саме тому для забезпечення притоку необхідного капіталу в нафтогазовидобувний сектор організаційно-економічний механізм (ОЕМ) має включати адаптовані регуляторні та інвестиційні інструменти, що мінімізують неконтрольовані ризики.

Впровадження цифрового родовища (Digital Oilfield) має поєднуватися з реформуванням організаційно-економічного механізму галузі, який забезпечуватиме притік необхідного капіталу та зниження інвестиційних ризиків. Одним із ключових напрямів є стимулююче регулювання, що передбачає запровадження диференційованої рентної плати як фіскального важеля управління інвестиційними ризиками [5].

Пільгове оподаткування має бути спрямоване на підтримку розробки складних, виснажених і глибоких родовищ, а також родовищ, розташованих у

прифронтових регіонах, де рівень військових ризиків є критично високим. Такі пільги компенсують підвищені витрати та підвищують економічну доцільність інвестування.

Державні гарантії виступають важливим елементом залучення зовнішнього капіталу. Без захисту інвесторів від воєнних ризиків реіндустріалізація сектору є неможливою. Тому необхідно впроваджувати механізми державно-приватного партнерства (ДПП), які передбачають участь держави у страхуванні інвестиційних ризиків або компенсації збитків, пов'язаних із бойовими діями.

У результаті адаптація регуляторної системи та гарантійних механізмів створює прогнозоване економічне середовище для інвесторів, знижуючи рівень невизначеності та перетворюючи ризики на контрольовані витрати. Це є ключовою передумовою для масштабного інвестування, відновлення видобутку та забезпечення енергетичної стійкості держави.

#### **Список використаних джерел:**

1. Андрійчук, І., & Ткачук, В. (2024). Теоретико-прикладні засади економічної оцінки якісних характеристик природного газу. *Економічний простір*, (191), 264-267. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-43>.
2. Енергетична стратегія України на період до 2050 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.04.2023 р. № 373-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-%D1%80#Text>.
3. KPMG Україна. Майбутнє нафтогазової галузі: використання екологічно чистих джерел енергії. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2021/12/the-future-of-the-oil-and-gasindustry.html>.
4. Лісовий А.В. Енергетична безпека України: другий рік війни. Modeling the development of the economic systems. 2024. № 1. С. 124–129.
5. Енергетична безпека. URL: <https://www.kmu.gov.ua/reformi/ekonomichne-zrostantnya/energetychna-bezbeka>
6. Аналітична довідка Центру Разумкова «Про стан енергосистеми України у 2022–2023 роках». URL : <https://razumkov.org.ua/napriamky/energetyka>.

#### **СЕКЦІЯ 4.**

### **ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ**

*Білоцерківець Володимир Вікторович,  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри міжнародної економіки  
і соціально-гуманітарних дисциплін,  
Олійник Михайло Володимирович,  
здобувач другого рівня вищої освіти,  
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»,  
Український державний університет науки і технологій,  
м. Дніпро*

### **ВИКЛИКИ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ В ГЛОБАЛЬНОМУ СВІТІ: ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ Й ІНСТРУМЕНТАЛЬНИЙ АПАРАТ РОЗВ'ЯЗАННЯ**

Початок ХХІ століття формує нові обриси економічного розвитку, ефективні програми розвитку, привабливі в умовах національних економік, захищених панциром протекціоністських заходів, рутинізуються та втрачають актуальність. Стандартні захисні механізми національних економік стають анахронізмами, храповики яких вже не здатні утримати потоки іноземної продукції на вітчизняні ринки. Мова не йде про деактуалізацію традиційних механізмів у фізичному сенсі, але про їх обмеженість, неповороткість, забюрократизованість, коли, з одного боку, процес прийняття протекціоністських рішень є негнучким та надто затягується, а з іншого, конкретні рішення виявляються надто паліативними, вимушено частковими, обтяженими пастками, що диктуються зовнішніми факторами, від настанов міжнародних організацій до неформальних зобов'язань перед іноземними партнерами. Ефективний захист вітчизняного виробника стає неможливим апріорі, або реалізація його відбувається із значним часовим лагом, що ставить під сумнів можливість державних інституцій впоратись із викликами глобального розвитку.

Національні економічні агенти в умовах глобалізації змушені не на стандартні механізми захисту вітчизняного ринку, а шукати їм альтернативу, зокрема, застосовувати інструментарій індивідуального (або колективного) лобіювання власних інтересів, намагатись утримати свої позиції на ринку та не допустити інвазії продукції іноземного виробництва через мережу домовленостей, використання обоюдогострих можливостей неформальних зобов'язань. Слід зазначити, результативність двох- чи трьохсторонніх угод в умовах тріумфу глобалізації викликає доречний сумнів.

Водночас, розвиток глобалізаційного проекту отримав нові контури, глобалізацію є сенс сприймати не як явище гомогенного порядку, а в контексті гетерогенності, багатогранності та різнорівневості проявів. В глобалізаційному

просторі виростають окремі пагорби, економічні атрактори, що ваблять економічних гравців всього світу, спокушаючи можливостями стрімкого розвитку, опанування новітніми технологіями, максимізацією прибутку. Подібні пагорби формують сучасну мережу багатополярної світової торгівлі [1, 3], детермінуючи основні експортно-імпортні потоки, окреслюючи вибір вітчизняних гравців на глобальному ринку.

Водночас, формування економічних атракторів у глобальному світі піддає теоретичні підвалини глобалізації, піддає доречному сумніву базові принципи рівності, адекватність програми лібералізації світової торгівлі реаліям сьогодення. Диспропорції у глобальному світі, стійкі дисбаланси у глобальній торгівлі, фіксація тривалих усталених позитивних торговельних сальдо для одних країн та дефіцитних для інших набуває за таких умов дещо інших обрисів, зовнішніх проявів явищ штучного характеру. Апелювання до принципів вільного ринку, лібералізації глобальної торгівлі, демонтажу протекціоністських бар'єрів стають лише побажаннями, теоретичними конструктами «дивовижного» майбутнього, реалізація яких можуть трактуватись лише як певні фантами, далекі до сьогодення глобальної економіки XXI століття.

Тож, вітчизняні виробники змушені враховувати ці реалії, розуміючи, що з одного боку, традиційний панцир протекціоністських заходів на національному рівні відчув значної ерозії, втративши свій інструментальний потенціал щодо захисту власних ринків, залишивши виробників фактично беззахисними перед стихією глобального ринку. Іноземні потужні гравці у повній мірі скористались подібним станом на українських ринках, утворивши не тільки плацдарми інонаціональних економік в кордонах України, але й провадять агресивну експансію, витискуючи вітчизняних економічних агентів зі звичних ринків. З іншого боку, національні виробники, будучи фактично беззахисними на національних ринках, змушені зустрічатись з реаліями неопротекціонізму [2] на іноземних ринках, основних центрах тяжіння вітчизняного експорту. Примусове згортання економічної активності має відбуватись за таких умов як на вітчизняних ринках, так й на світових. Відсутність державної підтримки або її недостатня адекватність новим реаліям глобального світу в контексті широкого застосування інструментарію неопротекціонізму іноземними конкурентами лімітує розвиток вітчизняного виробництва, жорстко окреслює перспективи подальшої економічної динаміки в Україні.

#### **Список використаних джерел:**

1. Пугачевська К., Медвідь Л., Гоблик-Маркович Н., Феєр О., Лизанець А. Протекціонізм в умовах багатополярності світової торгівлі. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. 2(49). С. 253–263. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.49.2023.3987>
2. Панченко В., Резнікова Н. Від протекціонізму до неопротекціонізму: нові виміри ліберального регулювання. *Міжнародна економічна політика*. 2017. № 2. С. 95-117. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mep\\_2017\\_2\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mep_2017_2_6)

3. Осташко Т. Багатополярність світової торгівлі: виклики і «коридор можливостей» для України. *Економіка і прогнозування*. 2021. №4. С. 29-52. URL: [https://eip.org.ua/docs/EP\\_21\\_4\\_29\\_uk.pdf](https://eip.org.ua/docs/EP_21_4_29_uk.pdf).

*Баранець Ганна Валеріївна,  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
Калініченко Валентин Валерійович,  
здобувач вищої освіти,  
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»,  
м. Дніпро*

## **ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Стратегічний підхід у забезпеченні розвитку зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємства є базовим, конститууючим. Як зазначено в [1], стратегія ЗЕД є напрямом економічної стратегії, що полягає у визначенні всіх альтернатив розвитку підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності, встановленні правил поведінки підприємства на зовнішньому ринку як у ролі експортера, так і в ролі імпортера товарів та послуг, формулюванні основних шляхів здійснення експортно-імпортних операцій відповідно до діючого законодавства.

Формування конкурентної стратегії у сфері зовнішньоекономічної діяльності має свої специфічні риси, адже підприємства діють не лише у внутрішньому середовищі, а й на зовнішніх ринках, де умови конкуренції значно складніші.

Серед ключових внутрішніх факторів, які визначають успіх у реалізації стратегії розвитку ЗЕД підприємства, такі: конкурентоспроможна продукція, місія, цілі та цінності підприємства; ступінь прозорості даних про його діяльність, професійна команда; гнучкість та адаптивність у прийнятті рішень, ефективний маркетинг та бренд; налагоджена логістика, ступінь залежності від специфічного зовнішнього середовища тощо.

При побудові конкурентної стратегії для виходу на зовнішні ринки підприємство має враховувати вплив факторів глобального середовища. Намір їх охопити та систематизувати представлено, зокрема в [2]. Серед цих факторів слід виокремити:

- політично-економічні (міжнародні економічні тенденції, формування регіональних торговельних блоків, торговельні війни);
- інноваційність та цифровізація (використання маркетинг-плейсів, електронної комерції, CRM-систем);
- економічні (митні бар'єри, валютні коливання);
- регуляторні обмеження та вимоги (сертифікація, екологічні вимоги, патентне право);

- витрати та ризики (транспортні витрати, витрати на страхування, митні збори, логістичні, валютні ризики тощо)
- культурні та соціальні чинники (споживчі звички, культура ведення бізнесу, менталітет).

З урахуванням описаних вище факторів має будуватися конкурентна стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Процес її формування має включати певну послідовність етапів (табл. 1). Також необхідно передбачити як стратегія буде реалізована, як будуть здійснюватися моніторинг та контроль за її виконанням, коригування.

Таблиця 1

Послідовність формування та реалізації конкурентної стратегії  
зовнішньоекономічної діяльності підприємства

| Назва етапу                      | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Аналіз внутрішнього потенціалу   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- оцінка ресурсів (фінансових, трудових, виробничих, інноваційних);</li> <li>- визначення сильних і слабких сторін підприємства;</li> <li>- аудит компетенцій і можливостей для міжнародної діяльності</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                 |
| Дослідження зовнішнього ринку    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- аналіз попиту та тенденцій розвитку галузі;</li> <li>- вивчення конкурентів та їхніх стратегій;</li> <li>- визначення бар'єрів входу (митні обмеження, стандарти, ліцензії);</li> <li>- сегментація ринку та вибір цільових сегментів</li> </ul>                                                                                                                                                                                |
| Вибір конкурентної переваги      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегія низьких витрат (цінове лідерство);</li> <li>- орієнтація на високу якість продукції;</li> <li>- формування сильного бренду та репутації;</li> <li>- впровадження інноваційних рішень;</li> <li>- розвиток додаткового сервісу (гарантії, логістика, підтримка клієнта)</li> </ul>                                                                                                                                     |
| Формування стратегії             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- визначення базової конкурентної стратегії (лідерство за витратами, диференціація, фокусування на ніші);</li> <li>- вибір моделей входу на ринок (експорт, спільне підприємство, франчайзинг, створення філій);</li> <li>- узгодження стратегії із загальною місією та цілями підприємства</li> </ul>                                                                                                                            |
| Реалізація стратегії             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- маркетинг (просування, реклама, участь у виставках, електронна комерція);</li> <li>- логістика (організація міжнародних перевезень, оптимізація ланцюгів постачання);</li> <li>- формування партнерських відносин (дилери, дистриб'ютори, агенти);</li> <li>- адаптація продукції до стандартів і культурних особливостей цільових ринків;</li> <li>- фінансове забезпечення (страхування ризиків, кредитування ЗЕД)</li> </ul> |
| Моніторинг та контроль виконання | <ul style="list-style-type: none"> <li>- оцінка ефективності реалізації стратегії (ключові показники: обсяг експорту, прибуток, частка ринку);</li> <li>- аналіз відхилень від плану та причин їх виникнення;</li> <li>- коригування стратегії залежно від змін зовнішнього середовища (валютні коливання, нові конкуренти, зміни законодавства)</li> </ul>                                                                                                              |

Як видно з табл. 1, аналіз внутрішнього потенціалу дозволяє підприємству реально оцінити власні можливості перед виходом на міжнародний ринок,

оскільки без об'єктивного розуміння сильних і слабких сторін компанія ризикує обрати нереалістичну стратегію.

Жодне підприємство не може бути конкурентоспроможним «усюди й у всьому». Підприємство має чітко визначити, у чому його перевага – у ціні, якості, інноваціях чи сервісі. Саме конкурентна перевага є основою стратегії, без якої воно втрачає індивідуальність на ринку.

Формування конкурентної стратегії у зовнішньоекономічній діяльності – це динамічний процес, що охоплює аналіз можливостей, дослідження ринку, визначення переваг, розробку та контроль стратегії. Успішними стають ті підприємства, які не тільки правильно обирають напрям, а й вміють відслідковувати зміни та швидко адаптуватися до турбулентних умов зовнішнього середовища.

#### **Список використаних джерел:**

1. Болквадзе, Н., Лібич, І. Стратегії виходу підприємств аграрного сектору на зовнішні ринки. *Економіка та суспільство*. 2022. (37). URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-79>.
2. Череп О.Г., Веремеєнко О.О. Формування стратегії розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. 7 (277). URL : [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/07/7.24.\\_topic\\_Cherep-%D0%9E.%D0%9D.-Veremeyenko-O.O.-320-325.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/07/7.24._topic_Cherep-%D0%9E.%D0%9D.-Veremeyenko-O.O.-320-325.pdf).

**Осіпова Лариса Василівна,**  
**кандидат економічних наук,**  
**доцент кафедри інноваційної економіки та цифрових технологій,**  
**Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,**  
**м. Вінниця**

### **НАПРЯМКИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ**

У сучасних умовах глобалізаційних процесів зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) є ключовим фактором економічного розвитку та інтеграції України до міжнародного ринку. Вона забезпечує залучення інвестицій, вихід продукції на світові ринки, доступ до інновацій та інтеграцію у глобальні виробничі ланцюги. Для українських компаній вихід на зовнішні ринки є не лише можливістю розширення збуту, а й механізмом підвищення конкурентоспроможності, отримання доступу до інновацій, диверсифікації ризиків та залучення інвестицій. У 2024 році обсяг експорту товарів і послуг України становив 46,35 млрд дол., що підкреслює вагомість ЗЕД для національної економіки.

Дослідження окремих аспектів зовнішньоекономічної діяльності та міжнародних економічних відносин здійснювали українські науковці, зокрема В. Андрійчук, В. Будкін, І. Бураковський, Д. Лук'яненко, В. Оніщенко, В. Сіденко, О. Поручник та ін. Проблеми трансформації зовнішньоторговельних зв'язків

України на сучасному етапі висвітлюються у працях Н. В. Непрядкіної, С. Кулицького, О. А. Ягольницького, М. А. Овчиннікової та інших. Аналіз товарної структури експорту та імпорту проведено В. П. Далем, Н. І. Дулябою, С. О. Іщуком, Ю. В. Поляковим, О. С. Процевятом та іншими дослідниками.

Експорт є базовим напрямком ЗЕД України. його структура традиційно формується кількома основними групами продукції: аграрна продукція (зернові, олійні, олія, м'ясо-птиця); металургійна продукція (сталь, прокат, феросплави); машинобудування (електротехніка, транспортне обладнання, авіаційні компоненти); хімічна продукція; деревина та вироби з неї (табл.1).

Таблиця 1

Динаміка структури експорту України  
за основними товарними групами (2022–2024)

| Товарна група            | 2022<br>(млн USD) | Частка<br>2022 (%) | 2023<br>(млн USD) | Частка<br>2023 (%) | 2024<br>(млн USD) | Частка<br>2024 (%) |
|--------------------------|-------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| 1                        | 2                 | 3                  | 4                 | 5                  | 6                 | 7                  |
| Аграрна продукція        | 24000             | 54%                | 19000             | 52%                | 21800             | 52%                |
| Металургійна продукція   | 3900              | 8.8%               | 2650              | 7.3%               | 3090              | 7.4%               |
| Машинобудування          | 1300              | 3.0%               | 1200              | 3.3%               | 1450              | 3.5%               |
| Хімічна продукція        | 1600              | 3.6%               | 1450              | 4.0%               | 1700              | 4.1%               |
| Деревина та вироби з неї | 700               | 1.6%               | 650               | 1.8%               | 780               | 1.9%               |
| Разом (офіційно)         | 44149             | 100%               | 36186             | 100%               | 41733             | 100%               |

*Джерело: складено на основі [1;2;3;4;5]*

Аграрний сектор залишався й залишається головною частиною експорту у 2022–2024 рр. — у грошовому вираженні та за питомою вагою (приблизно половина вартості експорту товарів). Металургія у 2022–2024 рр. демонструвала значні коливання: падіння у 2023 (наслідок логістики й втрати ринків після 2022) і відновлення в 2024 (зростання виручки за рахунок збільшення обсягів експорту залізної руди і чорних металів в 2024). Машинобудування, хімія та деревина займають істотно меншу частку у вартісній структурі порівняно з агросектором і металами, але у 2024 видно певні ознаки відновлення (особливо в машинобудуванні та хімії), що узгоджується з регіональними та галузевими оглядами. Українські компанії активно переорієнтовують експорт на ринки ЄС, Азії та Близького Сходу, розширюючи товарну номенклатуру та підвищуючи частку продукції з високою доданою вартістю.

Українські підприємства імпортують продукцію, необхідну для виробничих процесів та споживчого ринку: технологічне обладнання; енергоресурси; транспортні засоби; комплектуючі для промисловості; ІТ-обладнання та електроніку.

В 2024 році в Україні спостерігається нарощування на 13 % (до 112,3 млрд дол. США) вартісних обсягів зовнішньої торгівлі товарами, також на 26 % (до майже 160 млн т) збільшуються її фізичні обсяги. Отже, продовжується стабілізація зовнішньої торгівлі товарами, показники якої, однак, поки що не

досягли рівня 2021 р., тобто рівня до початку повномасштабної збройної агресії РФ проти України. У 2024 р. в Україні зовнішньоторговельний оборот товарів продемонстрував зростання на 13 % і становив 112,3 млрд дол. США. Це змінило тенденцію попередніх двох років, коли спостерігалось зменшення зовнішньоторговельного обороту (на 4 % – у 2023 р. та на 27 % – у 2022 р.). При цьому фізичні обсяги зовнішньої торгівлі засвідчили порівняно вищі (на 26 %) темпи зростання, випереджаючи майже вдсятеро прогнозоване загальносвітове зростання [6].

Також українські компанії беруть участь у створенні спільної продукції з іноземними партнерами, у таких галузях як авіабудування, машинобудування, легкої промисловості та ІТ-індустрії. Україна посідає вагоме місце на світовому ринку ІТ-аутсорсингу. Основні напрямки: розробка програмного забезпечення; бізнес-процес аутсорсинг (BPO); R&D-центри.

Українські ІТ-компанії працюють з клієнтами у США, ЄС, Канаді, Ізраїлі, що формує значну частку валютних надходжень. Кооперація дозволяє інтегруватися у глобальні ланцюги доданої вартості, знижувати виробничі витрати та підвищувати якість продукції. Також спостерігається діяльність українських компаній за кордоном: створення філій, придбання активів, участь у закордонних стартапах. Українські компанії транспортної сфери забезпечують міжнародні перевезення: морські та річкові перевезення; автомобільні та залізничні транспорти; логістичні хаби й сервісні послуги. Розвиток транспортного коридору «Балтія–Чорне море» та співпраця з європейською логістичною інфраструктурою створює нові можливості для ЗЕД.

Зростає частка українських підприємств, що здійснюють експорт через маркетплейси (Amazon, Etsy, eBay), власні сайти, B2B-платформи. Це відкриває шлях для малих і середніх бізнесів до глобальних ринків. Є чимало стримуючих факторів щодо розвитку ЗЕД українських компаній в умовах економічної і політичної нестабільності (висока інфляція та нестабільність валюти, обмежений доступ до фінансування, високі податкові навантаження та складність адміністрування, Імпортна залежність від ключових ресурсів, політична нестабільність і війна, слабка захищеність прав власності, Регуляторні бар'єри, брак кваліфікованих кадрів тощо) та чимало стимулюючих (брак кваліфікованих кадрів, брак кваліфікованих кадрів, доступ до дешевих або сучасних ресурсів, Угода про ЗВТ Україна – ЄС тощо).

Отже, зовнішньоекономічна діяльність українських компаній є багатовекторною та динамічною. Ключовими напрямками виступають експорт продукції, імпорт технологій, міжнародна кооперація, ІТ-аутсорсинг, логістичні послуги та електронна комерція. Розвиток цих напрямків залежить від модернізації економіки, інтеграції до глобальних ринків та формування сприятливих умов для ведення бізнесу. У майбутньому українські компанії мають потенціал значно розширити свою участь у міжнародних ланцюгах доданої вартості та зайняти сильніші позиції на світових ринках.

### **Список використаних джерел:**

1. Зовнішня торгівля України товарами» (експрес-випуски 2022, 2023, 2024). Державна служба статистики України. URL: [stat.gov.ua](http://stat.gov.ua)
2. Огляди зернового сектору (маркетингові роки 2023/24, 2024/25). USDA FAS. URL: [apd-ukraine.de](http://apd-ukraine.de)
3. Товарна структура експорту (деталі за позиціями, 2023). OEC / WITS (World Integrated Trade Solution). URL: [wits.worldbank.org](http://wits.worldbank.org)
4. Forbes, аналітика та веб-публікації щодо експорту металів у 2024. URL: [Forbes+1](http://Forbes+1)
5. (KSE / AgroDigest, 2024–2025). Агроінфобук та інші галузеві огляди. URL: [Kyiv School of Economics+1](http://Kyiv School of Economics+1)
6. Зовнішня торгівля України товарами: підсумки 2024 року/ <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/zovnishnya-torhivlya-ukrayiny-tovaramy-pidsumky-2024-roku>

*Страшинська Лариса Володимирівна,  
доктор економічних наук,  
професор кафедри маркетингу,  
Національний університет харчових технологій,  
м. Київ*

## **СПОЖИВЧІ ВПОДОБАННЯ ПРОДУКЦІЇ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ**

Протягом останніх років споживання хліба як одного з найбільш популярних продуктів в Україні має стійку тенденцію до зниження. Хліб вже перестає бути базовим продуктом через зміни в культурі споживання хлібобулочних виробів. На розвиток ринку впливають одночасно декілька складових. З одного боку, звичайний хліб перестали споживати в такій кількості, як раніше, а інші види хліба часто купують через їх ціну. З іншого боку, значна частина покупців прагнуть до фітнес-продуктів, їжі з новими смаками. Крім того, зростає попит на продукцію, яка містить більше вітамінів і корисних для організму речовин.

Виходом із ситуації може стати позиціонування хліба як функціонального продукту, максимально корисного для споживачів. Такі процеси, коли звичайні продукти набувають незвичайних якостей, зараз у тренді в багатьох передових країнах світу. Проте в Україні тренд на суперфуди знаходиться ще в початковому стані. Впровадження продуктових новинок стримують поки що низький попит і невеликий розмір «середнього чеку» на ринку.

На теперішній час ціна на хліб в Україні ще має свої психологічні кордони. На основі проведених експериментів вітчизняними пекарями стало очевидним, що для наших співвітчизників коливання ціни навіть на 50 копійок має кардинальне значення. Більшість українців поки що не готові платити за власне здоров'я через наслідки історично набутого менталітету.

Отже, готовності купляти такі вироби у більшості споживачів не спостерігається. Тому все більше виробники хлібобулочних виробів спрямовують свої погляди на західні ринки, експериментуючи зі «смаками майбутнього», досліджуючи їх. Розробка нових функціональних продуктів, зазвичай, проводиться разом зі світовими лідерами, такими, як наприклад, компанія Puratos [1, с. 24].

Орієнтація на західні ринки вимагає врахування сучасних тенденцій їх розвитку. Такими загальносвітовими трендами у хлібному бізнесі на теперішній час є наступні:

- натуральність складу, здорове харчування. Велика кількість цукру, штучних ароматизаторів відлякують клієнтів. Тому тренд на натуральні складові, що триває вже кілька років, буде набирати обертів і в майбутньому;
- розвиток лінійки безглютенової продукції. Замість пшеничного пекарі починають експериментувати з кукурудзяним, вівсяним, мигдальним борошном, якого на ринку зараз спостерігається великий вибір. Яйця іноді замінюють соєвим чи горіховим молоком. Також за основу використовують корисні рослинні олії, замість вершкових: від більш традиційної соняшникової, кукурудзяної або кокосової – до лляної, кунжутної, гарбузової;
- вдосконалення пакування. Відвідувач магазину частіше зупиняє свій погляд на продукт в привабливій упаковці з гарним індивідуальним або схожим на «hand made» дизайном;
- збільшення різноманітності продукції. Споживачі не лінуються щодня після роботи заходити за свіжим хлібом і хочуть бачити на полицях нові його види та зручне розфасування. Практично ніхто не закупає додому великі партії хліба;
- споживач хоче крафтовість і готовий за це платити. Сформований ринок дорогих хлібів, основні вимоги до яких – якість, свіжість та незвичайна рецептура буде залишатися актуальним ще впродовж багатьох років;
- хлібний «стрітфуд» – сучасні люди цінують свій найголовніший ресурс – час, і відповідно зростає популярність сегменту «ready meals to go». Один із проявів цього тренду вже зараз – зростання виробництва тостового хліба, який є основою для сендвічів.

Успіх на зовнішніх ринках вимагає врахування й споживчих пріоритетів. І якщо в Україні основним чинником вибору хлібобулочних виробів протягом останніх років залишається співвідношення ціни і якості, то на європейських ринках тенденції суттєво відрізняються.

Для європейських споживачів при покупці хлібобулочних виробів найважливішими критеріями вибору є смак і свіжість. На третє місце вийшов фактор – дотримання норм гігієни і здорового способу життя. Це свідчить про те, що європейці все частіше шукають продукти, вживання яких допоможе зміцнити їхнє здоров'я й імунітет. І лише потім – ціна.

Наслідки коронавірусу призвели до того, що зростає попит на хліб корисний для здоров'я з більшою кількістю насіння і високим вмістом клітковини. Тістечка з меншим вмістом цукру й шоколад з додаванням горіхів і

фруктів очолюють списки продуктів для споживачів, які бажають поліпшити свій раціон.

Розширити аудиторію потенційних споживачів і канали збуту можливо завдяки фортифікації борошна, а саме – додаткової її вітамінізації. У багатьох передових країнах світу – це вже обов’язків стандарт роботи хлібної галузі. В деяких з них млини вже не можуть постачати борошно пекарям, якщо в його складі немає певних обов’язкових добавок. Їх склад залежить, наприклад, від того, які є проблеми зі здоров’ям у населення країни. Також на вітамінний склад борошна може впливати й те, в якій кліматичній зоні проживають люди.

Крім того, його склад може залежати від потреб конкретної людини. Наприклад, щоб стати постачальником борошна для армії, його потрібно збагатити фтором та магнієм. Останній елемент розрахований також і на тих, у кого є якісь особливі навантаження на серцевий м’яз. І список таких «покращених» властивостей звичайних продуктів може доповнюватись і варіюватись.

#### **Список використаних джерел:**

1. Як змінюється споживання хліба у світі. *Хлібний і кондитерський бізнес*. №6 (89). 2021. С. 23-27.

*Антонюк Павло Олегович,  
кандидат економічних наук,  
старший науковий співробітник відділу ринкових механізмів та структур,  
ДУ «Інститут ринку і економіко – екологічних досліджень НАН України»,  
м. Одеса*

### **ЕКСПОРТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЛЕЦИТИНУ: РЕАЛІЗАЦІЯ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ**

Ринок лецитину в Україні формується на перетині агропромислового комплексу, харчової промисловості та біохімічного виробництва. Лецитин, як цінна фосфоліпідна речовина, широко використовується в харчовій, фармацевтичній, косметичній та кормовій промисловості. У структурі світового виробництва лецитину Україна має потенціал до зайняття однієї з провідних позицій у сегменті соняшникового лецитину, з огляду на вагомі обсяги переробки соняшнику та розвинуту інфраструктуру олієекстракційних заводів.

Станом на 2023 рік Україна є одним із найбільших виробників соняшnikової олії у світі, що створює сприятливі умови для побічного отримання фосфатидного концентрату – основного компонента лецитину. Значна частка українського виробництва припадає на концентрат лецитину соняшnikового походження, який у світовій торгівлі позиціонується як альтернатива своєму лецитину. Основними виробниками цієї продукції є великі національні підприємства, такі як "АгроОйл Україна", "Креатив Груп", а також декілька середніх підприємств, які здійснюють глибоку переробку олійної сировини (рис. 1).

Структура ринку виробництва фосфатидного концентрату в Україні, 2023 рік

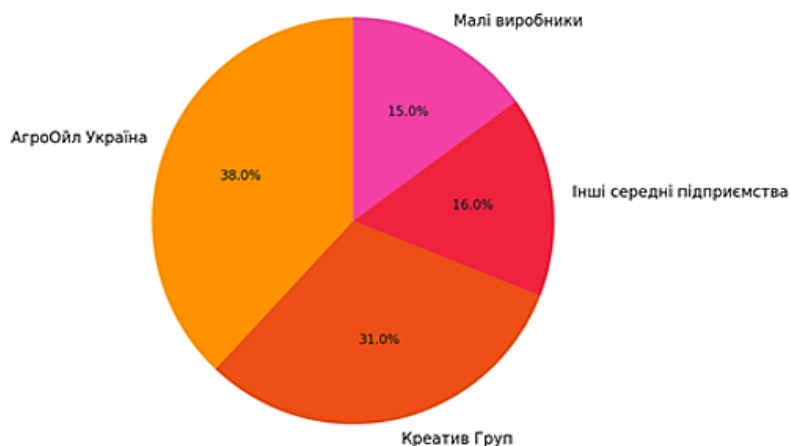


Рис. 1 Структура ринку виробництва фосфатного концентрату (2023)

Джерело: складено автором на основі [2]

Згідно з галузевими оцінками, сукупні виробничі потужності підприємств, які спеціалізуються на виробництві фосфатидних концентратів, перевищують 15 тис. тонн на рік, при цьому рівень концентрації ринку залишається високим: індекс Герфіндаля–Гіршмана (ННІ) у 2023 році склав понад 5000, що свідчить про домінування кількох великих гравців [1].

Зовнішньоекономічна діяльність у сфері лецитину має експортноорієнтований характер. У 2021-2023 роках лецитин українського походження експортувався до понад 50 країн світу.

Дані щодо експорт лецитину в 2019-2023 рр. наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Динаміка експорту лецитину в Україну, 2019-2023 рр.

| Рік  | Експорт, тис. дол. США | Обсяг, кг | Середня ціна, дол. США/т | Темп росту вартості, % | Темп росту обсягу, % |
|------|------------------------|-----------|--------------------------|------------------------|----------------------|
| 2019 | 13200,0                | 10900000  | 1211                     | +14.8                  | +14.7                |
| 2020 | 15800,0                | 13050000  | 1210                     | +19.7                  | +19.7                |
| 2021 | 18237,3                | 18533230  | 984                      | +15.5                  | +42.0                |
| 2022 | 25000,0                | 14900000  | 1678                     | +37.1                  | -19.6                |
| 2023 | 31802,14               | 12877720  | 2470                     | +27.2                  | -13.6                |

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

Аналіз динаміки експорту лецитину з України у 2019-2023 роках свідчить про значні зміни у структурі та тенденціях зовнішньоекономічної діяльності цієї галузі. У 2019 році експорт лецитину становив 13200,0 тис. дол. США при обсязі 10900 тонн, що відповідало середній ціні 1211 дол. США за тону. Наступного року спостерігався ріст виручки до 15800,0 тис. дол. США та обсягу до 13050 тонн, тоді як середня ціна залишилася практично незмінною і становила 1210 дол. США/т. Темпи зростання вартості та обсягу у цей період були позитивними й становили 19,7 %, що свідчить про стабільне нарощування експортної діяльності. У 2021 році обсяг експорту зріс до 18533,2 тонни, що стало найбільшим за п'ятирічний період, проте середня ціна впала до 984 дол. США /т.

Це свідчить про стратегічне збільшення обсягів за рахунок зниження ціни за одиницю продукції, що могло бути зумовлено як ринковими умовами, так і зміною структури експорту. Виручка з експорту при цьому зросла до 18237,3 тис. дол. США, що відповідає темпу росту 15,5 %.

У 2022 році спостерігалось протилежне явище: обсяг експорту скоротився на 19,6 % до 14900 тонн, однак середня ціна зросла до 1678 дол. США/т, що забезпечило збільшення виручки до 25000,0 тис. дол. США при темпі росту 37,1 %. У 2023 році тренд продовжився: обсяг зменшився до 12877,7 тонн, проте середня ціна різко зросла до 2470 дол. США/т, а виручка досягла 31802,14 тис. дол. США, забезпечивши темп росту вартості 27,2 %. Така динаміка свідчить про зміну стратегії експорту з орієнтації на нарощування обсягів у 2019-2021 роках до підвищення ціни за одиницю продукції у 2022-2023 роках.

Зменшення обсягів експорту у 2022-2023 роках можна пояснити логістичними та виробничими обмеженнями, підвищенням витрат на виробництво та транспортування, а також впливом геополітичних чинників, зокрема війни та порушень ланцюгів постачання. Одночасне зростання середньої ціни за тонну свідчить про підвищення вартості сировини, переходу на продукцію з більш високою доданою вартістю або про підвищення маржинальності експорту. Така стратегія дозволила забезпечити зростання виручки навіть при скороченні обсягів експорту, проте створює ризик зниження конкурентоспроможності у разі падіння ціни або скорочення попиту на ринку.

Таким чином, аналіз показує, що експорт лецитину з України протягом 2019-2023 років зазнав трансформації: від нарощування обсягів при стабільній ціні до скорочення обсягів при різкому зростанні середньої ціни, що відображає адаптацію галузі до зовнішніх і внутрішніх економічних та геополітичних умов. Для забезпечення стабільності та подальшого зростання експорту необхідним є баланс між обсягом і ціною, підвищення якості продукції, диверсифікація ринків збуту та усунення логістичних обмежень.

Основні напрямки експорту формуються під впливом географічної близькості, торговельних угод та вимог до якості продукції на міжнародних ринках. Нижче наведено узагальнену характеристику ключових зовнішніх ринків збуту українського лецитину, що дозволяє виділити пріоритетні регіони та оцінити перспективи подальшого розвитку експорту (табл. 2)

Таблиця 2

Напрямки експорту лецитину з України

| Напрямок              | Основні країни-імпортери                       | Коментар                                                            |
|-----------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Європейський          | Нідерланди, Польща, Іспанія, Італія, Німеччина | Домінуючий ринок, високі стандарти якості, пріоритет євроінтеграції |
| Азійський             | Індія, Туреччина, Китай                        | Розвивається, значний обсяг об'єму, потенціал для розширення        |
| Північноамериканський | США                                            | Невеликий обсяг, можливості для росту і диверсифікації              |

*Джерело: складено автором на основі [3,5]*

Аналіз динаміки експорту лецитину з України за 2019-2023 рр. показує чіткі тенденції розвитку зовнішньоекономічних поставок та зміни середньої ціни на ринку. Після оцінки тенденцій експорту логічним є аналіз імпорتنих потоків лецитину, оскільки обидва процеси взаємопов'язані і разом формують загальний стан ринку цієї продукції в Україні. Зростання обсягів експорту у 2019-2021 рр. свідчило про високу конкурентоспроможність та достатню пропозицію на внутрішньому ринку, тоді як початок війни у 2022 р. обмежив можливості як експорту, так і імпорту.

Як бачимо, український ринок лецитину перебуває на етапі інституціоналізації та інтеграції до світових ланцюгів доданої вартості. З огляду на наявний ресурсний потенціал, технологічну базу та стратегічні напрямки євроінтеграційної політики, Україна має підстави для нарощування експортного потенціалу у сфері виробництва лецитину, особливо з урахуванням глобального тренду на натуральні та функціональні харчові компоненти.

Висновки. Україна володіє стратегічними передумовами для закріплення статусу провідного світового експортера соняшникового лецитину, оскільки є лідером з переробки соняшнику, що створює конкурентну альтернативу соєвому лецитину на глобальному ринку. Лецитин, як цінний функціональний компонент для харчової та фармацевтичної промисловості, формує стійкий експортний потенціал у межах глибокої переробки сировини. Реалізація цього потенціалу залежить від успішного проходження країною етапу інституціоналізації та інтеграції, що вимагає гармонізації технологічної бази з вимогами європейських стандартів.

#### **Список використаних джерел:**

1. WITS/UN-COMTRADE по Україні та коду HS 292320 (значення експорту у USD та розбиття за провідними партнерами з вказаними кількостями). URL:[https://wits.worldbank.org/trade/comtrade/en/country/UKR/year/2021/trade-flow/Exports/partner/ALL/product/292320?utm\\_source=chatgpt.com](https://wits.worldbank.org/trade/comtrade/en/country/UKR/year/2021/trade-flow/Exports/partner/ALL/product/292320?utm_source=chatgpt.com)
2. Україна нарощує виробництво і експорт фосфатидних концентратів. Agrotimes. URL: <https://agrotimes.ua/agronomiya/ukrayina-naroshchuevirobnictvo-i-eksport-fosfatidnih-koncentrativ/>
3. Зовнішня торгівля України: експорт-імпорт товарів за 2023 рік URL: <https://ukrstat.gov.ua/>
4. Ukraine Lecithins and other phosphoaminolipids exports by country. Worldbank. URL: [https://wits.worldbank.org/trade/comtrade/en/country/UKR/year/2021/tradeflow/Exports/partner/ALL/product/292320?utm\\_source=chatgpt.com](https://wits.worldbank.org/trade/comtrade/en/country/UKR/year/2021/tradeflow/Exports/partner/ALL/product/292320?utm_source=chatgpt.com)
5. Державна служба статистики України. *Оперативні статистичні дані та публікації з товарної структури зовнішньої торгівлі (з можливістю фільтрації за УКТЗЕД)*. Київ: Держстат України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/zd>.

*Носова Наталія Іванівна  
провідний інженер,  
ДУ «Інститут ринку і економіко-  
екологічних досліджень НАН України»,  
м. Одеса*

## **СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ ПРОСУВАННЯ УКРАЇНСЬКОЇ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК: МОЖЛИВОСТІ І ПЕРСПЕКТИВИ**

Україна, маючи значний аграрний потенціал, є рівноправним партнером та потенційним стабільним експортером молочних товарів на міжнародний ринок, де особливо популярними є сухе та згущене молоко, сири, вершкове масло, казеїн, морозиво.

За даними Асоціації виробників молока України [1] найбільшу частку складає сухе та згущене молоко – 25 %, яке користується найбільшим попитом у споживачів (рис. 1). Експорт молочних продуктів у 2024 році склав 118,02 тис. тонн на суму 296,81 млн. дол., що на 16 % більше, ніж у 2023 році [1].

Імпорт молочної продукції, головним чином, припадає на сири – 78 % від загальних обсягів імпорту.

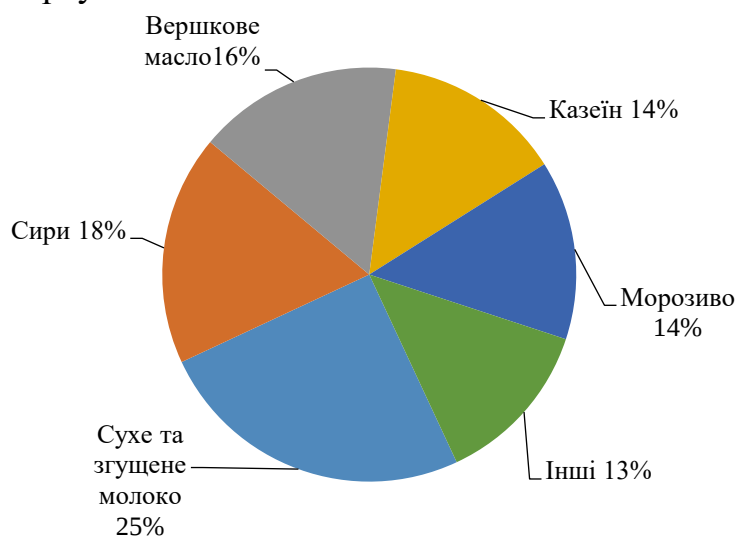


Рис. 1 ТОП-5 експорту молочних продуктів у 2024 р., %  
Джерело: Складено за даними [1].

Сьогодні молочна продукція займає у агропродовольчому секторі одне з провідних місць наряду із секторами тваринництва і рослинництва.

Ринок молочної продукції є одним із стратегічних ринків агропродовольчого сектору, ефективність його функціонування залежить від стану сектору молочного скотарства [2], яке останнім часом, на жаль, зазнало значних втрат, у тому числі й у зменшення кількості поголів'я великої рогатої худоби (ВРХ), скорочення виробництва молока, що призводить до зростання імпортних поставок.

Найбільша кількість поголів'я корів у 2024 р. була у п'яти областях України (табл. 1).

Таблиця 1

ТОП-5 кількості ВРХ та обсягів виробництва молока в Україні у 2024 р.

| Назва області | Кількість промислового поголів'я корів, тис. голів | Обсяги виробництва молока, тис. т |
|---------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Полтавська    | 52,7                                               | 445,2                             |
| Черкаська     | 44,0                                               | 371,5                             |
| Чернігівська  | 35,4                                               | 268,3                             |
| Київська      | 34,0                                               | 266,5                             |
| Вінницька     | 31,5                                               | 260,2                             |

Джерело: Складено за даними [1].

На молочному ринку України функціонують крупні молочні ферми, фермерські господарства та приватні виробники молочної продукції, яким вдалось відновити логістичні ланцюги постачання й зберегти свій промисловий та експортний потенціал. Для вітчизняного експорту молочних товарів існують труднощі, пов'язані із підвищенням вимог до якості продукції, розширенням асортименту та достатньою кількістю сировини, що має важливе значення в умовах скорочення поголів'я великої рогатої худоби [2].

Показники зовнішньоекономічної діяльності молочного сектору у 2024 році збільшились (табл. 2), що свідчить про позитивну динаміку виробників молочної продукції протистояти викликам і загрозам. Як свідчить таблиця 2, загальний обсяг експортованої молочної продукції у 2024 році у порівнянні з 2023 роком збільшився на 40471 тис. дол. (зростання на 16 %).

У вітчизняних виробників молочної продукції є потенційні можливості для вистроювання нових логістичних зв'язків, збільшення географічних меж постачання своєї продукції, збільшення асортименту своєї продукції, надаючи перевагу продукції з більшою доданою вартістю. Для цього слід розробити стратегію, яка дозволить використовувати всі можливості, надаючи перевагу більш привабливим ринкам. При цьому вітчизняним молокопереробним підприємствам слід враховувати загрози, серед яких: можливість появи нових конкурентів, нестабільність світових цін, зменшення обсягів споживання тощо.

Таблиця 2

Обсяги експорту-імпорту молочних товарів у 2019-2024 рр., тис. дол.

| №<br>п/п | Товари                                               | Код<br>УКЗЕД | Роки  |       |       |       |       |       |
|----------|------------------------------------------------------|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|          |                                                      |              | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  |
| Експорт  |                                                      |              |       |       |       |       |       |       |
| 1.       | Молоко та вершки, не згущені                         | 401          | 15312 | 12006 | 10372 | 16387 | 16568 | 17620 |
| 2.       | Молоко та вершки, згущені                            | 402          | 76220 | 55529 | 57366 | 89983 | 68667 | 74284 |
| 3.       | Маслянка, ферментовані або сквашені молоко та вершки | 403          | 9918  | 8974  | 8649  | 4668  | 4171  | 5917  |

|    |                                        |      |        |        |        |        |        |        |
|----|----------------------------------------|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 4. | Молочна сироватка                      | 404  | 18258  | 22304  | 22821  | 15765  | 10845  | 13377  |
| 5. | Масло вершкове                         | 405  | 77096  | 48733  | 52308  | 81742  | 41767  | 48897  |
| 6. | Сири                                   | 406  | 26792  | 24414  | 26692  | 42278  | 41171  | 54208  |
| 7. | Морозиво та ін. вироби харчового льоду | 2105 | 14460  | 15904  | 18622  | 19467  | 32524  | 41253  |
| 8. | Казеїн, казеїнати, казеїнові клеї      | 3501 | 34401  | 37791  | 49755  | 79798  | 40630  | 41258  |
|    | Разом                                  | -    | 272457 | 225655 | 246585 | 350088 | 256343 | 296814 |

*Джерело: Складено і розраховано автором за даними [3].*

Однак не слід забувати про те, що збільшення поголів'я корів та діяльність, пов'язана з виробництвом молочної продукції призводить до збільшення викидів вуглекислого газу, метану та оксиду азоту, що впливає на кліматичні зміни, викликані глобальним потеплінням. Відповідно до звітів Міжурядової групи експертів із питань зміни клімату (МГЕЗК), тваринництво є причиною 39 % антропогенних викидів метану та 65 % антропогенних викидів оксиду азоту. Загалом на сільське господарство припадає майже 15 % від світового обсягу викидів парникових газів. За різними оцінками, до 2050 р. такі викиди можуть зрости до 30 % [4].

В умовах глобалізації необхідно шукати нові підходи до збільшення конкурентоспроможності молочного сектору, оновлення матеріально-технічної бази суб'єктів виробництв, використання новітніх технологій, сприяти розробці механізмів підвищення ефективності діяльності аграрних господарств, збереження навколишнього середовища.

Ефективне функціонування вітчизняного молочного ринку, який є одним з провідних у забезпеченні продовольчої безпеки вимагає комплексного вирішення низки проблем фінансово-економічного, а й організаційного характеру. До того ж, у сучасних умовах він потребує запровадження єдиної системи інформаційного забезпечення, що надавало б місцевим товаровиробникам та споживачам можливість спостерігати зміни кон'юнктури на зовнішньому та внутрішньому ринках та мати інформацію про суб'єктів ринку та потреб споживачів. У зв'язку із цим виникає необхідність у розробці маркетингової стратегії повоєнної розбудови ринку молочної продукції необхідно проводити спостереження, аналіз, оцінку та прогноз відносно цін на міжнародному ринку та потреб споживачів. В цілому відроджувати агропродовольчий сектор України у повоєнний час необхідно, приймаючи важливі й зважені рішення, оскільки саме цей сектор може стати драйвером економічного розвитку країни й стартовою площадкою для запровадження нових інноваційних і технологічних рішень.

#### **Список використаних джерел:**

1. Молочна карта України: здобутки попри втрати. Асоціація виробників молока. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/molocna-karta-ukraini-2025-zdobutki-popri-vtrati>

2. Носова Н. І. Маркетингові стратегії повоєнної розбудови ринку молочної продукції України. Наукові горизонти XXI століття: мультидисциплінарні дослідження: Матеріали Міжнар. наук. конф. (6-7 травня 2025). Укладачі: О. П. Адамчо, Т. І. Гряділь. Ужгород: ДВНЗ «УжНУ», 2025. С. 69-73. URL: <https://drive.google.com/drive/folders/1bJzFJtq7NYMXKkHxobg-yQjuEwCjLP39>
3. Державна митна служби України URL: <https://customs.gov.ua/statistika-ta-reiestri>
4. Шевченко О. В. Вплив кліматичних змін на сільськогосподарське змлекористування в Україні. Збалансоване природокористування. № 4. 2023. С. 108-114. DOI: <https://doi.org/10.33730/2310-4678.4.2023.292725> URL: <https://journals.uran.ua/bnusing/article/view/292725>

*Коляда Владислав Олександрович  
здобувач вищої освіти,  
Страшинська Лариса Володимирівна,  
доктор економічних наук,  
професор кафедри маркетингу,  
Національний університет харчових технологій,  
м. Київ*

## **ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОГО РИНКУ ПИВА**

Пиво є традиційним напоєм, який охоче вживається українськими споживачами впродовж багатьох років. Незважаючи на те, що перші згадування про цей напій відомі ще з часів Древнього Вавилону та Древнього Єгипту, традиції пивоваріння знаходять своє удосконалення й до теперішнього часу, збільшуючи армію прихильників пінного напою у світі з року в рік.

Україна не є лідером у споживанні пива серед провідних європейських країн за прикладом Німеччини, Чехії або Великої Британії, де пивні традиції мають багаторічну історію та стали частиною культури цих країн, проте, як свідчить статистика, українці також цінують цей напій, споживання якого демонструє тенденції зростання.

За даними проведеного моніторингу пивного ринку протягом 2022–2024 років, зберігаються тенденції збільшення витрат вітчизняних споживачів на пивні напої. Українці з кожним роком збільшують споживання пива, відповідно збільшуючи і витрати на цю продукцію. Так, якщо у 2022 р. пересічний українець витрачав на пиво та пивні напої 30,2 млрд. грн., то у 2023 р. вже 39,4 млрд. грн. У 2024 р. на пивні напої було витрачено майже на 7 млрд. грн. більше, ніж у 2023 році, що становило 46,3 млрд. грн.



Рис. 1. Витрати українців на пивні напої протягом 2022–2024 рр..

Український ринок пива багатий на конкуренцію та різноманіття, але деякі бренди вирізняються своєю якістю, смаком та популярністю серед споживачів.

Ukrainian Business Award було проведено аналітику 20 вітчизняних брендів пива в середньому сегменті та складено ТОП-10 кращих брендів пива, що стали справжніми фаворитами серед пивних любителів. Зважаючи на те, що пивна індустрія в Україні займає важливе місце в економіці країни і має значний вплив на споживачів, до рейтингу потрапили такі торгові марки, як Оболонь, Львівське, Чернігівське, Zibert, Перша Приватна Броварня, Арсенал, Holsten, Tuborg, hike, Рогань.

Що стосується зовнішньої торгівлі пивом в Україні, то у 2024 році порівняно з 2023 роком експорт пива зменшився на 5,6% до 42,431 млн. доларів. Найбільшими країнами для експорту були Румунія, Молдова та Польща.

Ukrainian Business Award для оцінки споживчих уподобань серед українців було проведено опитування. Участь в опитуванні взяли споживачі пива віком від 18 до 50+ років, всього 104 особи. Зміну споживання пива за останні 5 років респонденти визначили наступним чином:

- не змінилось споживання у майже третини опитаних, у 21% –знизилося, у 17% – зросло;
- при цьому 24% опитаних зазначили, що стали надавати перевагу крафтовому пиву;
- переважна більшість опитаних – 65% споживає пиво вдома, з видів пакування надаючи перевагу скляним пляшкам, металеві банки на другому місці;
- ключовою характеристикою для вибору пива 93,3% опитаних називають смак, 84,6% обирають певні сорти та стилі [2].

Серед пива масового виробництва найпопулярніше класичне світле та темне. Жінки частіше за чоловіків обирають ароматизовані сорти. В сегменті крафтового пива сумарно найбільш популярними стилями є IPA та Stout. Серед

жінок також значну популярність мають експериментальні та ароматизовані сорти.

Протягом останніх років у зв'язку зі змінами в культурі споживання набуває популярності безалкогольне пиво. За даними ПрАТ «Укрпиво», що об'єднує великі пивоварні компанії України, випуск безалкогольного пива останніми роками становить 0,25-0,29 млн. Гл. у рік. Інакше кажучи, частка звареного та проданого безалкогольного пива в Україні знаходиться в межах 1,5–2% від загального обсягу виробництва у 18,1 млн. Гл у рік [1].

Безалкогольне пиво має ізотонічний ефект, тобто швидше відновлює запаси води та мінералів, які організм витрачає при сильних навантаженнях. У безалкогольному пиві містяться калій, магній, вітаміни групи В та ін.

З огляду на споживчі переваги українців, можна передбачити, що при обсязі виробництва пива невеликими незалежними пивоварами до 10% від загального, кількість спожитого крафтового безалкогольного пива в найближчі роки може становити 26–27 тис. Гл. [1].

#### **Список використаних джерел:**

1. Розвиток ринку безалкогольного пива. *BEER. Technologies & Innovations*. №1 (28). 2024. С. 57.
2. <http://ukrpivo.com>

*Гончаренко Ілля Олександрович,  
здобувач вищої освіти,  
Леонідов Ігор Леонідович,  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародної економіки  
і соціально-гуманітарних дисциплін,  
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»,  
Український державний університет науки і технологій,  
м. Дніпро*

### **ЄВРОПЕЙСЬКА ІНТЕГРАЦІЯ НАЦІОНАЛЬНИХ ВИРОБНИКІВ ПАПЕРУ ПОБУТОВОГО І САНІТАРНО-ГІГІЄНІЧНОГО ПРИЗНАЧЕННЯ: РОЗШИРЕННЯ ЕКСПОРТНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ**

**Постановка проблеми.** Процеси європейської інтеграції [1] національних підприємств-виробників паперу побутового і санітарно-гігієнічного призначення актуалізують розширення їх експортних можливостей та підвищення їх конкурентоспроможності у якості складової європейської паперової промисловості. Традиційно розширення експортних можливостей національних виробників паперу побутового і санітарно-гігієнічного призначення забезпечувалося з позиції відносин ефективності, а саме, забезпечення високої якості при мінімальних витратах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В науковій літературі дослідження проблематики розширення експортних можливостей виробників

паперу побутового і санітарно-гігієнічного призначення розділяються в напрямках: розмелювання волокон рослинного походження [2]; сортування целюлозної маси перед надходженням в напірний ящик [3]; удосконалення хімічного складу недеревних волокнистих напівфабрикатів [4;5] та інших. Однак, технологічна гнучкість виробників паперу побутового і санітарно-гігієнічного призначення вимагає пошуку не тільки схем підготовки виробництва, а й раціонального технологічного оснащення, що потребує відповідних інновацій.

**Формулювання цілі статті.** Виявлення напрямків розширення експортних можливостей національних виробників паперу побутового і санітарно-гігієнічного призначення.

**Викладення основного матеріалу.** З авторського погляду, конкурентні відносини, властиві європейській паперовій промисловості, відкривають перед національними суб'єктами її пропозиції можливості з прискореного освоєння нових видів продукції в частині паперу побутового і санітарно-гігієнічного призначення. Відомо, що пропозиція паперу побутового і санітарно-гігієнічного призначення породжує похідну пропозицію широкої номенклатури виробів, головними серед яких є туалетний папір, серветки, рушники, носові хустинки, скатерті та інші види виробів. Серед їх сукупності виділяється особлива група виробів для медичної практики, наприклад, комплектуючі вироби стерильних акушерських і хірургічних комплектів, захисні простирадла, офтальмологічні серветки, для обробки поранень та ін. Міжнародно-визнаним фактором попиту на папір побутового і санітарно-гігієнічного призначення є забезпечення безпеки життя, здоров'я, власності людей і охорони навколишнього середовища.

В Україні розвивається пропозиція виробів санітарно-побутового призначення на основі напівфабрикатів целюлозно-паперової промисловості. Серед факторів подібного попиту виділяються зростання добробуту та рівня життя населення, збільшення його чисельності, покращення системи охорони здоров'я. Фіксується вплив цього фактора не лише на збільшення масштабів виробництва зазначених виробів, але і покращення їх якості, розширення асортименту.

Відомо, що папір – це пористо-капілярний матеріал, із масою квадратного метра до 250 г, що складається переважно із рослинних волокон, пов'язаних між собою силами поверхневого зчеплення, в якому можуть міститися проклеювальні речовини, мінеральні наповнювачі, хімічні й натуральні волокна, пігменти й барвники. Хоча, технологічний процес виробництва паперу агрегує стадії виготовлення паперової маси, відливу та обробки паперу. Однак, у такому процесі проявляються відмінності відповідні до типу продукції. Наприклад, для підприємства, що виготовляє паперові серветки для сегменту ринку HoReCa, номенклатура продукції може охоплювати: серветки різних розмірів (24×24, 33×33, 40×40 см); двошарові, трьохшарові та щільні серветки преміального класу; серветки з тисненням, м'якістю «enhanced soft-touch»; паперові серветки з логотипами та індивідуальним дизайном для ресторанів і готелів; серветки для диспенсерів швидкого обслуговування та професійні серветки для кейтерингу.

Відповідно, технологічний процес виробництва може трансформуватися на кілька стадій: підготовка паперу («tissue») – використання рулонів-джамбо; нарізання та складання на високошвидкісних лініях; обробка поверхні (тиснення для покращення поглинання); флексодрок – нанесення логотипів, зображень; пакування – автоматичні пакувальні машини («flow-pack»).

Пропозиція серветок в сегменті HoReCa є залежною від наступних трендів: зростання попиту на екологічну продукцію («eco-friendly» та «compostable» серветки); індивідуалізація дизайну (як індивідуальний бренд); поширення форматів «food delivery», які також споживають серветки; зростання сегмента «fast food» і «casual dining». Суб'єкти пропозиції конкурують між собою за: стабільного споживача із чіткими вимогами до продукції, довгострокові контракти; систему B2B (бізнес-бізнесу), інвестиції в оптимальне технологічне оснащення.

Суб'єктами попиту на серветки в сегменті HoReCa є ресторани та готелі. Факторами попиту на серветки в сегменті HoReCa вважаються: висока міцність серветки; стійкість до вологості; приємність текстури; екологічність (сертифікація FSC, EU Ecolabel); відсутність токсичних барвників. Суб'єкти попиту конкурують між собою за: стабільних постачальників, гнучкі умови співпраці, можливості замовлення великих обсягів, швидкість виконання індивідуальних друків тощо.

В умовах домінування північних порід дерев з м'якою деревиною (хвойних) у якості ресурсу, лідерство у виробництві целюлози утримували країни Півночі. А в умовах домінування екологічних технологій подібним ресурсом стає деревина твердих порід (наприклад, евкаліпт), що відкриває перспективи країнам тропічних регіонів. Дійсно, евкаліпту для досягнення зрілості, необхідної для виробництва, достатньо 5-7 років, тоді як для хвойних лісів цей термін вище майже на порядок. З огляду на більш низьку собівартість можна прогнозувати інвестиції до целюлозного виробництва південних країн.

Звідси, целюлоза та папір «tissue» імпортуються до України через відсутність достатніх власних потужностей з переробки деревини. Інвестиції у конкурентоспроможне обладнання (з Німеччини, Італії, Тайваню), фарби та хімічні реагенти (відповідні стандартам ЄС), а також у роботи по створенню нових сортів евкаліпта сприяють високій якості ресурсу, виробам, що відповідають міжнародним сертифікатам, долученню до глобальних логістичних ланцюгів.

Перспективи експорту вітчизняних серветок до Польщі, Румунії, Угорщини, Болгарії та Німеччини забезпечуються, здебільшого, ціновою конкуренцією на фоні знижених митних тарифів, можливості експортувати продукцію без додаткових бар'єрів; доступу до програм підтримки інновацій та модернізації, гармонізації стандартів, участі у міжнародних виставках: HOST Milano (Італія), Ambiente (Німеччина); HoReCa Ukraine та ін.

Поширення інноваційних технологій та інвестицій у оптимальне технологічне оснащення сприяють розширенню експортних можливостей

виробників паперу побутового і санітарно-гігієнічного призначення, через їх високу якість та конкурентну ціну.

**Висновки.** Експортні можливості виробників паперу побутового і санітарно-гігієнічного призначення можуть бути розширені за рахунок інноваційних технологій та інвестицій у імпорту оптимального технологічного оснащення. В умовах національної економіки України, підвищення ефективності виробництва паперу побутового і санітарно-гігієнічного призначення забезпечується шляхом їх високої якості та конкурентної ціни. . Запропоновані технологічні новації передбачають моделювання процесу оптимізації іноземних інвестицій у технологічне оснащення виробників паперу побутового і санітарно-гігієнічного призначення.

#### **Список використаної літератури:**

1. Леонідов І.Л. Міжнародна економічна інтеграція: імператив доби глобалізації. Європейська інтеграція України / Сучасна міжнародна економіка : підруч. [Білоцерківець В. В., Завгородня О.О., Золотарьова О. В. та ін.] ; за ред. В.М. Тарасевича. Дніпро : ПБП «Економіка», 2019. 386 с.
2. Офіційний сайт асоціації українських підприємств целюлозно-паперової галузі «УкрПапір». URL: <http://www.ukrpaper.org> (дата звернення 20.10.2025).
3. Примаков С.П., Барбаш В.А. Технологія паперу і картону: Навчальний посібник для вузів. К: ЕКМО, 2002. 396 с.
4. Технологія недеревних волокнистих напівфабрикатів: підручник для студ. спеціальності 161 «Хімічні технології та інженерія», освітньо-професійної програми «Промислова екологія та ресурсоефективні чисті технології». Укл. Р.І.Черьопкіна, І.В. Трембус, І.М. Дейкун, В.А. Барбаш. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 231 с.
5. Антоненко Л.П., Дейкун І.М., Гомеля М.Д. Очистка та рекуперація промислових викидів целюлозно-паперових виробництв: навч. посіб. К.: НТУУ «КПІ», 2010. 188 с.

***Жмуренко Віталій Геннадійович,***  
***аспірант,***

***Український державний університет науки і технологій,***  
***м. Дніпро***

### **ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ТА МІЖНАРОДНА ТОРГІВЛЯ : РУХ У ПРОСТОРІ ЙМОВІРНОСТЕЙ**

Початок нового тисячоріччя збагатив історію людства не тільки новими технологічними можливостями, сенсами та векторами розвитку, а й критичними для майбутнього потужними загрозами та викликами. Перед Україною, що наразі опинилася в епіцентрі політико-економічного напруження, на передній лінії опору ескалації тоталітаризму й зоні каскадних біфуркацій, відкриваються альтернативні перспективи майбутньої самореалізації в світ-системі, зокрема в її ЄС-осередку. Передумовою її успішного вбудування в глобальну мережу

економічних відносин є розвиток, розкриття й реалізація (комерціалізація) наявного зовнішньоекономічного макропотенціалу, насамперед його торговельної складової.

У сьогоденні економічної науки узвичаїлося розуміння зовнішньоторговельного потенціалу як атрибутивної динамічної властивості будь-якої відкритої макроекономічної системи, що узагальнено характеризує можливості її суб'єктів господарювання проваджувати та розвивати зовнішню торгівлю. Залежно від потужності він визначає можливості руху системи-носія у просторі припустимих станів, обумовлених наявними виробничо-технологічними самообмеженнями та чисельними взаємодіями «система – носій потенціалу ↔ глобальне ринкове середовище», її здатність підтримувати самовідтворення й саморозвиток через підключення до системи міжнародних торговельних відносин, а також впливати на зовнішнє ринкове середовище. Провідником модифікаційних сигналів є експортно-імпортні потоки, що за значимих у глобальному чи регіональному масштабі обсягах, можуть впливати на попит (імпорт) або пропозицію (експорт) на відповідних ринках й ініціювати похідні кон'юнктурні цінові коливання та структурні зрушення.

Проведені дослідження дозволяють назвати основні критично важливі передумови переходу зовнішньоторговельного потенціалу із стану імовірного не проявленого пасивного до проявленого активного – безпосередній участі у міжнародній торгівлі в якості суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД).

Як відомо, торгівля охоплює множину організаційних відносин у сфері обміну й товарного обігу, пов'язаних із вилученням із сфери виробництва, *просторовим переміщенням*, доведенням до споживача та реалізацією товарних потоків, за підсумками якої відбувається перехід права власності на об'єкт торгівлі від продавця до покупця та паралельне перетворення товарної форми вартості у грошову (винятки – бартер, реекспорт, реімпорт) [1]. Переважна більшість відзначених перетворень провадиться на *конкурентних* засадах і *платній* основі.

Мотивація суб'єктів міжнародної торгівлі ґрунтується на вигоді, в основі якої більш продуктивне й прибуткове використання вузько спеціалізованих факторів виробництва та виграш в різниці цінових пропорцій обміну на товарну продукцію на внутрішньому і зовнішньому ринках. Для імпортера індикатором доцільності ЗЕД є можливість придбати дешевше, для експортера - продати дорожче. Передбачається, що ціна угоди уособлює не тільки її витратно-вартісну складову, а й різницю у ціннісному сприйнятті споживчої вартості конкретного об'єкту торгівлі у різних країнах та регіонах.

На макрорівні реалізація і комерціалізація зовнішньоторговельного потенціалу шляхом провадження зовнішньої торгівлі потребує його адекватності за параметрами конкурентоспроможності та конкурентостійкості тим локаціям глобального ринкового середовища, що відповідають місцю країни у структурі міжнародної спеціалізації праці та (або) входять у зону їх стратегічних інтересів, зокрема в сфері національної економічної безпеки, геополітичних та геоекономічних інтеграційних пріоритетів. Йдеться про одночасну можливість

(наявність конкурентних переваг), зацікавленість (достатня мотивація) й готовність (достатня фахова компетентність, наявність необхідних знань, навичок та управлінських якостей) вітчизняних суб'єктів господарювання, з одного боку, на наявній ресурсно-технологічній базі продукувати конкурентоздатні об'єкти торгівлі – носії цінності і вартості (передумова експорту). А з іншого, - вибірково залучати зовнішні ресурсно-товарні потоки до внутрішньо кругообігу, комбінувати із власними ресурсами, повністю чи частково привласнювати результати їх використання та комерціалізації (передумова імпорту). Похідним наслідком є можливість національного зовнішньоекономічного сектору задовольняти попит та (або) пропозицію на конкретних товарних сегментах і регіональних нішах світового ринку. Щодо експорту-імпорту у термін «задовольняти» змістовно вкладається не тільки відповідність експортного чи імпортного кошика запитам покупців/продавців, а й якісне своєчасне надання / отримання комплексу комплементарних послуг та інфраструктурної підтримки, як-от:

- валютні комерційні розрахунки та обслуговування валютних рахунків, сучасні розгалужені форми надання товарних кредитів;
- фахове консультування, зокрема з питань державної регламентації міжнародних торговельних операцій, юридичний супровід й посередництво в оформленні дозвільної документації;
- митна справа та митне брокерство;
- розвинене торгове посередництво та товаропросування з опором на трейдингові цифрові платформи [2];
- логістика і транспортування, швидкісні транспортні магістралі із доступом до міжнародних перевалочних вантажних хабів, морських та океанічних портів, страхування вантажів і транспортних засобів;
- національно орієнтований маркетинг, реклама і брендинг «Made in...»;
- відповідне ресурсне забезпечення тощо.

У функціонал інфраструктурного блоку також входить:

- подолання проблем, зумовлених просторовою віддаленістю учасників зовнішньоторговельних операцій;
- скорочення лагу перетворення виробленої продукції у її ринково-комерційні товарні форми;
- підвищення ефективності та адаптабельності торговельних взаємодій акторів за рахунок:
  - скорочення трансакційних витрат та непродуктивних витрат часу у бізнес-комунікаціях;
  - оптимізації пропускну здатності мереж відповідних товарно-ресурсних потоків, їх акумуляції та комутації;
  - посилення гнучкості (механізми резервування, страхування, часткового дублювання функцій, посередництва);
  - зменшення термінів обігу й окупності торгового капіталу;
  - прискорення інформаційних потоків у контурах зворотного зв'язку й зменшення лагу реагування системи на зміни ринкової

кон'юнктури та конкурентних умов;

- узгодження дій та зусиль акторів через розв'язання чи пом'якшення можливих суперечностей і конфліктів інтересів тощо.

Для традиційного експорту найголовнішими є можливість і здатність національної економіки та її суб'єктів господарювання на основі наявних міжнародних конкурентних переваг виробляти конкурентоздатну продукцію, спроможну успішно із зиском долати опір середовища при просуванні на світовий ринок та протистояти імпорту в конкурентній боротьбі на внутрішніх ринках за наявності вітчизняних товарів-субститутів (додаткова опція, що за інших рівних умов безпосередньо впливає на сальдо торгового балансу як підсумковий річний результат ЗЕД країни).

Макромотивація товарного імпорту, ґрунтується на сполученні двох можливостей: 1) можливості альтернативного більш продуктивного використання обмежених власних ресурсів, вивільнених з непродуктивних, низько ефективних видів промислової діяльності за наявності більш дешевих імпортованих товарів-замінників; 2) можливості за рахунок імпорту вивести обсяги споживання й виробництва за межі ВВП, підвищити рівень задоволення індивідуальних, колективних та суспільних потреб, зокрема внаслідок підвищення рівня доступності благ та їх різноманіття, та (або) зменшити сукупну вартість такого задоволення через різницю цін товарів на внутрішньому та зовнішньому ринках. Не менш важливими для реалізації зовнішньоторговельного потенціалу є здатність залучати й інтегрувати з мінімальними витратами конвергенції зовнішні імпортні товарно-ресурсні потоки до внутрішніх технолого-виробничих платформ та кластерних мереж й за рахунок відповідної комбінаторики підвищувати їх продуктивність (результат↑) та ефективність (результат↑ / витрати↓).

Ще однією передумовою реалізації зовнішньоторговельного макропотенціалу є національний суб'єктоцентризм, економічний активізм та патріотизм [3, с. 29] при провадженні конкурентної та торгової політики, насамперед в частині вибору національних стратегічних пріоритетів зростання й посилення відповідних міжнародних конкурентних переваг. Важливим є погляд на зовнішню торгівлю як на вагомий фактор національної моделі відтворення та економічного зростання, дієву інструментальну складову національної стратегії розвитку, роль якої істотно підвищується у міру посилення глобалізаційних процесів. Відповідний контекст при розробці й прийнятті управлінських рішень передбачає розуміння поліфункціональності й множинності наслідків міжнародного трейдингу [4], що проявляються й розкриваються в економічному, соціальному та культурному вимірах суспільного буття.

#### **Список використаних джерел:**

1. Григорова-Беренда Л.І., Шуба М.В. Теорія і практика зовнішньої торгівлі : навчальний посібник. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2023. 136 с.
2. Семенова Т.В., Якимашенко А.М. Ефективність використання торговельних площадок мережі Інтернет як каналів продажів. *Молодий вчений*. 2024. №7 (131). С. 245-250. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-7-131-35>

3. Вплив багатопольної глобалізації на зовнішню торгівлю України : колективна монографія / за ред. Т.О. Осташко; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». К., 2024. 330 с.
4. Лупак Р. Л., Качан О. Є. Специфіка торгівлі як галузі національної економіки: функціональний, економічний та соціальний аспекти. *Підприємництво і торгівля*. 2023. №38. С.44-52.

## СЕКЦІЯ 5. УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ СТРАТЕГІЧНОГО І ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ВІТЧИЗНЯНИХ КОМПАНІЯХ

*Довбня Світлана Борисівна,  
доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри економіки та підприємництва ім. Т.Г. Беня,  
Письменний Руслан Володимирович, аспірант,  
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»,  
Український державний університет науки і технологій,  
м. Дніпро*

### ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО МОТИВАЦІЇ ТА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується стрімкою діджиталізацією бізнес-процесів, що охоплює всі сфери діяльності підприємств, включно з управлінням людським капіталом. Технологічні зміни, поява цифрових платформ, систем HR-аналітики, машинного навчання та штучного інтелекту зумовлюють трансформацію традиційних HR-підходів. Особливо глибоких змін зазнають процеси мотивації та оцінки ефективності працівників, які стають аналітично керованими, гнучкими та орієнтованими на індивідуальні результати. Цифровізація бізнес-процесів створює нові передумови для формування моделей мотивації та оцінки результативності, заснованих на даних, що генеруються інформаційними системами [1].

Якщо раніше системи мотивації базувалися переважно на матеріальних стимулах і суб'єктивній оцінці керівників, то нині в центрі уваги – аналітика, алгоритми, цифрові показники та індивідуалізація підходів. Діджиталізація відкриває нові можливості для створення об'єктивних, прозорих і справедливих механізмів оцінювання ефективності праці працівників.

У сучасних умовах тотальної діджиталізації управління людським капіталом фокусується на максимізації цінності внеску кожного співробітника та забезпеченні прозорості оцінки результатів. Це вимагає створення систем мотивації, що орієнтовані на результат, та справедливих механізмів оцінки персоналу, які корелюють з організаційними цілями. Цифрові HR-технології, як зазначають Волянська-Савчук Л. та Клімас В. [2], підвищують ефективність управління персоналом завдяки прозорості, інтегрованості процесів та доступу до аналітики в реальному часі.

Цифрова трансформація створює ключову можливість для переходу від суб'єктивного оцінювання до об'єктивного, базованого на аналітиці, підходу до управління ефективністю та мотивацією. Він забезпечує прозорість та справедливість процесів оцінки та винагороди, а також дає змогу створювати

гнучкі та результативні системи мотивації, орієнтовані на досягнення результату для конкретного працівника та цілей всієї організації.

Використання таких інструментів, як OKR (англ. Objectives and Key Results – цілі та ключові результати) і KPI (англ. Key Performance Indicators – ключові показники ефективності), у поєднанні з HR-аналітикою, HR-дашбордами та системами цифрового моніторингу результатів діяльності, дозволяє:

- відстежувати індивідуальні результати діяльності працівників у режимі реального часу;
- аналізувати рівень залученості, ініціативності та професійного розвитку;
- формувати персоналізовані стимули, що відповідають реальним досягненням і потенціалу.

Як зазначають Дж. Чжан та З. Чен [3], цифрова трансформація HR забезпечує формування інтегрованої екосистеми управління ефективністю, що поєднує стратегічні цілі бізнесу з персональними результатами працівників. Аналогічно, С. Аль-Харабше та М. Аттіані [4] обґрунтовують, що цифрові HRM-практики безпосередньо впливають на підвищення ефективності праці через посилення внутрішньої мотивації персоналу. Це створює методичну основу для розробки сучасних систем управління мотивацією та оцінки ефективності, де дані є головним рушієм управлінських рішень.

В таблиці 1 наведено порівняння традиційних та діджитальних підходів до мотивації та оцінки ефективності роботи працівників.

Таблиця 1

**Порівняння традиційних та діджитальних підходів  
до мотивації та оцінки ефективності роботи працівників**

| Критерій порівняння                  | Традиційні підходи                                                                                 | Діджитальні підходи                                                                                                                                            |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                    | 2                                                                                                  | 3                                                                                                                                                              |
| Ключова основа підходу               | Орієнтація на матеріальні стимули, інтуїтивні оцінки керівника                                     | Орієнтація на дані, аналітику, алгоритми оцінки результативності                                                                                               |
| Інструменти мотивації                | Заробітна плата, премії, бонуси, дисциплінарні заходи                                              | OKR, KPI, оцінка компетенцій, гейміфікація                                                                                                                     |
| Джерела даних для оцінки             | Суб'єктивна оцінка керівника, звітність, Дані обмежені та вимагають тривалий час на збір та аналіз | Глибока аналітика (Big Data, аналітика з HRM-систем, трекінг активності, цифрові дашборди тощо), швидке та стратегічне прийняття рішень на основі точних даних |
| Періодичність оцінки                 | Періодична, зазвичай 1 раз на рік або на пів року                                                  | Безперервна, в режимі реального часу                                                                                                                           |
| Механізм зворотного зв'язку (фідбек) | Переважно односторонній від керівника, обмежений, часто відкладається або взагалі не проводиться   | Багатосторонній (360°), миттєвий та регулярний через спеціалізовані цифрові платформи.                                                                         |
| Фокус оцінки                         | На минулих результатах та досягненнях за період                                                    | На поточному прогресі, розвитку та довгострокових перспективах                                                                                                 |

|                                     |                                                                               |                                                                                                           |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Об'єктивність та прозорість         | Обмежена, суб'єктивна (оцінка керівника), можливі упередження                 | Максимальна об'єктивність (на основі даних), прозорість критеріїв і доступність інформації для працівника |
| Документування                      | Ручні процеси (паперові форми, таблиці Excel), багато адміністративної роботи | Автоматизація та централізоване зберігання даних в єдиній системі                                         |
| Залученість працівників             | Часто демотивує через нерегулярний і формальний зворотний зв'язок             | Підвищує залученість завдяки прозорості, своєчасному визнанню та фокусу на розвитку                       |
| Персоналізація                      | Універсальний підхід, мало враховує індивідуальні потреби                     | Індивідуалізація планів розвитку та цілей відповідно до сильних сторін та потреб працівника               |
| Загальний результат для організації | Формальний контроль, недостатня гнучкість                                     | Підвищення залученості, продуктивності та ефективності працівників                                        |

*Джерело: розроблено авторами*

Отже, діджиталізація суттєво трансформує традиційні підходи до мотивації та оцінки ефективності персоналу, надаючи цим процесам системності, аналітичності та динамічності. Цифрові HR-платформи забезпечують комплексний аналіз результатів, поведінкових аспектів і рівня залученості працівників, що дає змогу формувати персоналізовані програми мотивації та розвитку. Завдяки використанню аналітичних інструментів підвищується об'єктивність оцінювання, прозорість рішень і оперативність управління ефективністю персоналу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Варіс І., Кравчук О., Паращук Є. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості hrm-систем. Галицький економічний вісник. Том 74. № 1. 2022. С. 90-102. URL: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.01.090](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.090) (дата звернення 04.11.2025).
2. Волянська-Савчук Л., Клімас В. HR-технології: вплив на ефективність управління персоналом. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. Том 338. № 1. 2025. С. 133-139. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-19> (дата звернення 04.11.2025).
3. Jie Zhang, Zhisheng Chen. Exploring Human Resource Management Digital Transformation in the Digital Age. Journal of the Knowledge Economy. Volume 15 (2024), 1482-1498. URL: <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01214-y> (дата звернення 05.11.2025).
4. Al-Kharabsheh S.A., Attiany M.S., et al. The Impact of Digital HRM on Employee Performance through Employee Motivation. International Journal of Data and Network Science. № 7 (2023), 275-282. URL: <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2022.10.006> (дата звернення 05.11.2025).

*Шевяков Олексій Володимирович,  
доктор психологічних наук,  
професор кафедри фінансів, обліку та психології,  
Український державний університет науки і технологій,  
м. Дніпро*

## **ДО ПИТАННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВИХ СТРАТЕГІЙ ВІТЧИЗНЯНИХ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Для розвитку кадрової стратегії сучасних динамічних бізнес-організацій в умовах війни важливими вбачаються психологічні засади формування спонтанної відображально-моделюючої активності проектування життєдіяльності таких соціотехнічних систем діяльності. Мова йде, перш за все, про формування зовнішньої взаємодії соціуму і бізнесу як сукупності відносин, включаючи форми, зміст і характер взаємодії і взаємовпливу компонентів систем “людина – техніка” та «людина – людина». У зв'язку з цим найбільший інтерес для дослідників представляє пошук інтегральних соціально-економічних і психологічних параметрів, що характеризують здатність людини протистояти несприятливим ефектам, що супроводжують військові дії. Найбільш уразливими у цьому відношенні є фахівці, в організмі яких страждають практично всі функціональні системи, що потребує розробки психологічного забезпечення соціальної підтримки їх життєдіяльності. Такого роду завдання вирішуються в зарубіжній соціальній психології, починаючи з 90-х років XX століття в рамках державних науково-технічних програм “Глобальні зміни бізнес-середовища і клімату”, а в Україні – у ході розвитку ідеї екологічного моніторингу [1, с.325].

Поза сумнівом, що зміни навколишнього середовища несуть значну економічну загрозу для людства в цілому. Особливо це відноситься до антропогенних змін. Сценарії таких змін як основну міра компенсації несприятливих зрушень передбачають мобілізацію зусиль населення на проведення заходів економічного, технологічного і соціального характеру, спрямованих на збереження здоров'я, працездатності і життєдіяльності людей [2, с.522].

Використання загальноприйнятих характеристик, розроблених для оцінки станів окремо узятій людини (функціональний стан, адаптаційні можливості, стійкість особистості і ін.) явно недостатнє. Потрібні нові підходи до пошуку інтегральних критеріїв, що визначають здатність суспільства в цілому протистояти наступаючим змінам бізнес-середовища.

Один з можливих підходів бачиться в парадигмі психологічного потенціалу індивідуума і популяції. Це поняття запропоноване при розгляді проблем психології праці, що виникають при переході до ринкових відносин. Відомі також терміни “особово-фізіологічний потенціал”, “психофізіологічний потенціал”, що використовуються як синоніми працездатності людини [3, с.65].

Метою є з'ясування особливостей соціальної підтримки життєдіяльності кадрів в умовах динамічної соціотехнічної системи управління.

Для розкриття поняття “психологічний потенціал”, його значення для розуміння реакції людства на глобальні екологічні зміни слід взяти до уваги деякі історичні факти. Так, встановлено, що адекватність і ефективність реагування людей на глобальні екологічні зміни місця існування залежить від типу поведінки людини і від “соціального характеру” суспільства.

Таким чином, психологічний потенціал виступає в ролі інтегральної якості населення, яка визначає його здібність до реалізації оптимальних рішень при виникненні критичних ситуацій. Він може виявлятися в двох поведінкових тенденціях.

Перша полягає у формуванні в суспільній свідомості конструктивної ідеї і психологічної установки на життєву необхідність сумісного подолання небезпеки, мобілізацію людей до активних дій при готовності до відмови від антагоністичних групових інтересів і особистих благ заради досягнення загальної мети.

Друга тенденція – розпад єдиної самосвідомості суспільства на протилежні течії, формування неконструктивних групових установок агресивно-егоїстичного характеру або пасивного типу, поведінка, спрямована на вирішення завдань на користь окремих груп.

Завдання прогнозування соціально-психологічних ефектів глобальних змін в значній мірі зводиться до прогнозування рівня психологічного потенціалу. Від того, з яким потенціалом людство зустрічає глобальні зміни, від того, як буде трансформований цей потенціал, залежить доля цивілізації.

Проблема таким чином формулюється як оцінка співвідношення психологічного потенціалу людства із загрозою глобальних змін середовища, а можливі практичні пропозиції повинні бути спрямовані на збереження або збільшення цього потенціалу. Щонайпершим завданням у вирішенні названої проблеми є визначення суті психологічного потенціалу і пошук індикаторів, за допомогою яких його можливо оцінити.

У науці термін «потенціал» використовують дуже часто. Введені поняття «соціальний потенціал», «трудовий потенціал». У дослідженнях демографів використовується термін «якісний потенціал населення».

У роботах психологів праці зустрічаємо поняття «соціально-трудовий потенціал населення». Під соціально-трудовим потенціалом розуміється комплекс соціально-психологічних і медико-біологічних характеристик життєдіяльності людей. Пристосовні можливості популяції в антропології називають «адаптивним потенціалом».

У фізіології зміст потенціалу визначається термінами “працездатність”, “фізіологічні резерви організму”, “гомеостатичний потенціал”.

Суть всіх розглянутих понять полягає у визначенні деяких сукупних можливостей людей здійснювати свою діяльність. Проте при цьому повинні стабілізуватися зовнішні характеристики і ставати відносними поняття життєдіяльності і добробуту.

З метою оцінки можливостей стійкості людини до глобальних змін середовища і прогнозування реакції на ці зміни слід ввести інтегральну характеристику властивостей людини-популяції-етносу-людства, яка визначає їх здібність до реалізації мети, що стоїть перед кожним рівнем ієрархії названого ланцюжка. Назвемо цю характеристику “життєвий потенціал”.

Принципово важливим є те, що важливою метою є не тільки виживання, але і духовна самореалізація людства, збільшення можливостей збереження життя людини як виду і задоволення потреб при будь-якій динаміці зовнішніх умов. Тому життєвий потенціал можна визначити як інтегральну здатність збереження біологічної і духовно-психологічної життєдіяльності і здійснення перетворювальної діяльності, спрямованої на досягнення загальної мети.

Сьогодні домінує тенденція зведення поняття життєвого потенціалу до поняття “рівень здоров'я”, при цьому пропонуються різні варіанти критеріїв, що розкривають його суть. Але встановлені в соціальній психології закономірності показують, що поведінка людей, їх стійкість до впливу глобальних змін, характер і форма колективної відповіді визначаються і іншими чинниками, наприклад, адаптаційною здатністю, характером психологічних установок, особливістю регуляції психологічних механізмів, ступенем усвідомлення ситуації і тому подібне. Назвемо сукупність цих характеристик психологічним потенціалом, який, безумовно, одною зі своїх частин має психологічне здоров'я населення і культурно-обумовлені якості особистості і суспільства.

Неможливість використання поняття “здоров'я населення” як єдиного для оцінки життєвого потенціалу, пов'язана також з тим, що згідно Статуту Всесвітньої організації охорони здоров'я воно визначається, як стан “повного фізичного, духовного і соціального благополуччя”. Добре відомо, що діяльність у багатьох випадках може і повинна здійснюватися всупереч “добробуту”. Більш того, згідно сучасним концептуальним поглядам, добробут, симетрія протистоять тенденції розвитку в умовах ноосфери можуть викликати колізії, при яких найбільш благополучні екологічні елементи стають найуразливішими.

Комплекс чинників, які визначають здатність нації здійснювати об'єктивно оптимальні дії, спрямовані на досягнення загальної мети, до яких належить завдання протистояння глобальним змінам, був позначений як пасіонарність, тобто соціальна енергія, спрямована до єднання і посилення розвитку етносу.

Таким чином, можна допустити, що пасіонарність і працездатність є похідними психологічного потенціалу. Життєдіяльність популяції у всіх її численних проявах є реалізацією життєвого потенціалу в конкретних умовах природного і соціального середовища і способів діяльності.

Вся вищеперелічена діяльність здійснюється в бізнес-організаціях в режимі діалогу осіб, що приймають відповідальні рішення з оптимізації взаємодії з інформаційними моделями, представленими на дисплейних відеорядах. Останні повинні володіти достатньою ергономічною якістю, що забезпечує адекватність рішень.

### **Список використаних джерел:**

1. Шевяков О.В. Психофізіологічні характеристики операторів як чинник аварійності. Матер. Всеукр. науково-практ. конф. “Виклики та проблеми сучасної науки” 31.05.2023. Дніпро. ДНУ. Т.1. С.324-331. <https://fti.dp.ua/conf/2023/05157-1127/>
2. Sheviakov O., Burlakova I., Kondes T. Resocialization of the population of Ukraine in the post-war period. International Conference on Corporation Management-2023. 29.06.2023. Scientific Center of Innovative Research.Tallinn. Estonia. P.521-525. <https://conf.scnchub.com/index.php/ICCM/ICCM-2023/author/submission/521>
3. Zhyhailo N., Sheviakov O., Burlakova I., Slavska Ya., Ostapenko I., Gerasimchuk O. The Psychology of survival and the Art of winning in War. Public administration and Law Review. Issue 1(13), 2023. P.62-76.

*Zhyvtsov Valentyn,  
PhD Candidate,  
Ukrainian State University of Science and Technology,  
Dnipro*

### **THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO FORMING THE SOCIO-ECONOMIC MECHANISM OF MANAGING THE LOGISTIC SYSTEM OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE UNDER GLOBAL THREATS**

Modern industrial enterprises in Ukraine have found themselves in an exceptionally complex environment where military-political risks, profound structural economic transformation, instability of foreign economic relations, and the severe complication of logistics infrastructure converge. This creates fundamentally new requirements for the formation of management systems capable of ensuring the resilience of production processes and the adaptability of enterprises to global threats. The logistics system, traditionally viewed as a set of operations for moving material flows, is now transforming into a strategic decision-making center that determines the speed of the enterprise's response to external challenges, the quality of resource utilization, the level of economic security, and the potential for production modernization. Under such conditions, there arises a need to rethink the theoretical and methodological foundations of logistics management so that they can incorporate social-economic, technological, organizational, and behavioral aspects of industrial enterprise activity.

Managing a logistics system requires considering it as an open, complex, and dynamic system interacting with numerous external and internal factors. Such a system includes material, financial, informational, and human resources organized as flows and processes that ensure the integrity of the enterprise's production and commercial activities. Under conditions of high uncertainty, the logistics system must be adaptive, capable of rapid restructuring, diversification of supply channels, prompt changes in

logistics routes, and the use of alternative schemes for sourcing raw materials and distributing products. Therefore, the systems approach remains fundamental in the modern understanding of logistics. It allows the logistics system to be defined as a complex of interconnected subsystems — procurement, production, warehousing, transportation, and distribution — that function as a unified mechanism aimed at achieving the enterprise's overall objectives. The systems approach emphasizes the necessity of harmonizing structural elements, optimizing the movement of flows, and minimizing internal contradictions.

The application of the functional approach allows for detailing the role of individual logistics functions that ensure the coordination of operations in procurement, warehousing, transportation, inventory control, and production planning. The functional approach is particularly important in industry, where an error at one logistics stage may halt the entire production cycle, cause significant financial losses, or disrupt external contracts. In this context, the process approach makes it possible to view logistics activities as a system of interconnected business processes that should be improved through the application of reengineering methods, Lean technologies, Kanban systems, and Six Sigma tools. The process approach ensures operational transparency, reduction of non-productive time losses, increased operational efficiency, and improved synchronization between production and logistics cycles.

Integration approaches to logistics management become especially important under global threats, with particular emphasis on the concepts of Supply Chain Management, network interaction, and cluster development. Supply chain management not only optimizes enterprise activities but also creates synergy in interaction with stakeholders, including suppliers, transport companies, logistics operators, and end consumers. The supply chain approach implies the integration of strategic and operational levels of flow management, transparent communication among all participants, evaluation of total costs, and the formation of a unified integrity effect. The network approach, in turn, promotes the creation of horizontal links between enterprises, enabling the pooling of resources, enhancing interaction flexibility, and reducing dependence on specific logistics channels. The cluster approach is particularly important for Ukraine's industrial sector, as it fosters the development of local logistics platforms, increases the territorial and economic resilience of enterprises, supports faster restoration of industrial infrastructure, and enhances innovation activity.

The current stage of logistics development is inextricably linked to the digitalization of production and management processes. Industry 4.0 technologies form a fundamentally new logistics paradigm dominated by cyber-physical systems, digital twins, automated warehouses, picking robots, sensor networks, and analytical platforms. These technologies enable enterprises to create highly accurate demand forecasting models, automate inventory management, minimize downtime, optimize transport routes, and maintain real-time control over material flows. In parallel, a data-oriented approach is emerging, wherein data becomes a strategic resource. Data-driven logistics can provide enterprises with significant competitive advantages by increasing decision-making accuracy, enhancing response speed, and enabling proactive risk

management. The spread of servitization also transforms the logistics service model. In industry, the role of integrated services — including after-sales support, technical maintenance, optimization of product use, and lifecycle support — is rapidly growing. This requires reorienting the logistics system from simple product delivery toward comprehensive management of service value.

The socio-economic dimension of logistics management is becoming a key component of modern scientific approaches. On the one hand, social factors encompass the level of professional competence, employees' readiness for digital transformation, psychological resilience in crisis conditions, the effectiveness of internal communications, and the culture of change management. During wartime, the human factor often determines the stability of logistics units and the enterprise's ability to maintain production rhythm. On the other hand, economic aspects of logistics — including fuel shortages, disruption of transport corridors, rising material costs, and currency volatility — gain particular significance. Rational logistics enables enterprises to optimize costs, increase capital turnover, reduce operation execution time, and minimize losses associated with uncertainty.

The combination of these scientific approaches forms the basis for constructing a socio-economic mechanism for managing the logistics system of an industrial enterprise. Such a mechanism must integrate structural coherence of logistics processes, economic feasibility of decisions, active use of digital technologies, effective organizational practices, and socio-psychological support for personnel. Its comprehensive nature presupposes the ability to create conditions for optimizing flows, enhancing system adaptability, ensuring flexible risk response, and simultaneously strengthening the enterprise's strategic resilience.

The significance of these approaches in the context of Ukraine's contemporary industrial policy is particularly high. Logistics serves as an instrument of accelerated reindustrialization because it determines the ability of enterprises to quickly restore production, maintain involvement in global value chains, implement innovations, and build competitive advantages in the global market. Theoretical approaches to logistics management thus become the scientific foundation for designing a new model of industrial policy capable of ensuring resilience, modernization, and long-term development of the industrial sector.

*Стоноженко Роман Вікторович,  
аспірант кафедри економіки, менеджменту  
та комерційної діяльності,  
Центральноукраїнський національний технічний університет,  
м. Кропивницький*

## **ВИКЛИКИ ЕКОНОМІЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ**

З 2014 року в Україні активно займаються питанням економічної інтеграції з Європейським Союзом. Економічна інтеграція як явище є нічим іншим як

процесом створення, зміцнення та розвитку сталих зв'язків між економіками різних держав. Цей процес передбачає певні дії, що несуть у собі спільний інтерес держав-партнерів задля підвищення ефективності функціонування національних економік.

Україна, на даний момент, а тим паче в умовах війни, не відповідає всім критеріям, що необхідні для вступу до ЄС. Чи не найбільший виклик стоїть перед підприємствами агропромислового сектору, що намагаються вижити у несприятливій обстановці воєнного часу. Але, задля справедливості, слід зазначити, що не всі держави члени ЄС відповідають необхідними критеріям та здатні вносити достатню частку у функціонування економічної машини під назвою «Європейський Союз».

Розвиток агропромислового комплексу є одним з основних напрямів економічної політики Європейського Союзу. Держави-члени ЄС дотримуючись правил спільної аграрної політики (САП) вкорінюють у своїй економіці спільні фінансові механізми, визначають пріоритетні напрямки та створюють чітку карту дій щодо досягнення цілей. Фермери ЄС разом з державою працюють над впровадженням нових агропромислових практик, звітують та співпрацюють з міністерством аграрної політики, отримуючи з бюджету кошти направлені на розвиток як окремих підприємств так і агрокомплексу ЄС загалом.

Пріоритетом для ЄС є сприяння та впровадження нових знань та інновацій, підвищення конкурентоспроможності підприємств на світовому ринку агропродукції та сприяння організації переробки і реалізації с/г продукції. [2,3]

У статі «Особливості управління аграрними підприємствами України в умовах невизначеності та кризової ситуації» аграрний сектор економіки України вказаний як один з найважливіших та найбільш бюджетоутворюючих [1]

Від доходів з продажу сировини та продуктів переробки залежить чи не найбільша частина бюджету держави, яка не може бути перекрита доходами з інших напрямів промислової політики.

Поряд з тим існує багато проблем, які ставлять під удар майбутнє агропромислового комплексу України. Серед звичних є такі як: відсутність ефективного планування виробництва, мала кількість кваліфікованих та вмотивованих фахівців та недостатній контроль витрат.

Окремо, у сфері управління наявні такі виклики як:

1. Потреба у впровадженні нових технологій у всі процеси управління агропідприємством
2. Необхідність модернізації наявних застарілих, «радянських», систем управління
3. Створення навчальних центрів задля забезпечення росту та розвитку професійних навичок персоналу

Правильний та відповідальний підхід у цих питаннях створить передумови для початку ефективної роботи підприємства в цілому і кожної його ланки зокрема в складних умовах економічної інтеграції.

Також варто зазначити, що функціонування аграрного сектору Європейського Союзу здійснюється на основі САП (Спільної Аграрної

Політики). САП передбачає спільний підхід до вирішення проблем, тобто усі рішення ухвалюють на засіданнях Ради ЄС після відповідних консультацій. Загалом, уся політика ЄС спрямована, передусім, на розвиток та згуртованість як країн-членів так і агропідприємств, що ведуть бізнес у цих країнах. [4,5]

Отже, зважаючи на викладену вище інформацію можна зробити висновок, що питання економічної інтеграції з Європейським Союзом є надзвичайно важким та потребуючим ґрунтовного підходу. Цей процес передбачає глобальну зміну та перебудову економіки на підставі правових актів (директив) відповідно до стандартів ЄС.

Окремого нагляду потребує питання модернізації управлінської системи як такої без якої не можливе ефективне функціонування як агропідприємства зокрема так і аграрного сектору економіки в цілому.

#### **Список використаних джерел:**

1. Особливості управління аграрними підприємствами України в умовах невизначеності та кризової ситуації Р.В. Стоноженко, І.О. Андрощук., ЦНТУ, 2013.
2. Козак Ю. Г. Міжнародна економіка: в питаннях та відповідях [текст] підруч. / Ю. Г. Козак. – К.: Центр учбової літератури, 2017.
3. Філіпенко А.С. Світова економіка: Підручник / А.С. Філіпенко, В.С. Будкін, О.І. Рогач та ін. – К.: Либідь, 2007
4. Мальський М. Міжнародні відносини (Історія. Теорія. Економіка): [навч. посіб.] М. Мальський; за ред. М.З. Мальського, Ю.М. Мороза. – Львів: ЛНУ, 2002.
5. Вінська О.Й. Особливості сучасного стану реалізації Спільної Аграрної Політики Європейського Союзу. Економічний простір. – 2010 р.

***Шумілін Антон Олександрович,  
аспірант кафедри «Економіка і фінанси»,  
Одеський національний морський університет,  
м. Одеса***

### **РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПІДТРИМКИ НА РИНКУ ПРАЦІ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ**

Сільське господарство України є важливою складовою частиною світової економіки, базою продовольчої безпеки та економічної незалежності країни. Це галузь, яка не лише забезпечує робочі місця для сільського населення, але й має значний вплив на збереження сільських територій, їх історичної цінності та культурного ландшафту. Наприклад, сільськогосподарське виробництво в Україні забезпечує не лише внутрішній ринок, але й є важливим експортером, зокрема, зернових культур, олійних культур і продуктів тваринництва.

Ринок праці у сільській місцевості, як частина загального національного ринку праці, функціонує за спільними законами розвитку, але має свої особливості. Наприклад, на селі значна частина трудової діяльності зосереджена

в аграрному секторі, і зміни в його структурі та функціонуванні безпосередньо впливають на зайнятість. З метою більш детального вивчення цих питань доцільно почати з аналізу наукових досліджень ринку праці загалом. Вивчення таких досліджень дозволяє з'ясувати, як на сільському ринку праці відображаються загальні тенденції — наприклад, високий рівень безробіття серед молоді або тенденція до зменшення кількості робочих місць у сільській місцевості через автоматизацію.

Сільські території стикаються з численними викликами, серед яких депопуляція (скорочення чисельності населення), старіння населення, зміни в структурі зайнятості. Відсутність молоді на селі, яку зокрема стимулюють міграційні процеси, веде до втрати кваліфікованих кадрів. Наприклад, відтік молоді до міських центрів створює дефіцит робочої сили на селі, особливо в галузях, які вимагають високої кваліфікації, таких як технічне обслуговування сільськогосподарської техніки чи робота на фермах.

Також значним фактором є зниження продуктивності аграрної праці, що зумовлене застарілими методами ведення сільського господарства та недостатнім рівнем професійної підготовки робітників. Проблеми, пов'язані з низьким рівнем освіти та кваліфікації серед працівників сільського господарства, стають серйозною перепорою для реформ агропромислового комплексу. Наприклад, в Україні існує значний дефіцит кваліфікованих агрономів, інженерів з автоматизації сільськогосподарських процесів, а також техніків для обслуговування сучасної сільськогосподарської техніки.

У зв'язку з цим, перед наукою і практикою стоїть завдання створення такого соціально-економічного середовища, яке буде сприяти впровадженню комплексної стратегії зайнятості та розвитку сільських громад. Наприклад, реалізація таких ініціатив, як «Розвиток сільських територій» чи програми підтримки малих фермерських господарств, дозволяє створювати нові робочі місця, покращувати соціальну інфраструктуру та забезпечувати стабільне економічне зростання.

Одним із яскравих прикладів успішних ініціатив є проект «Україна без околиць», який був започаткований для підтримки відновлення та розвитку сільських територій. Цей проект націлений на поліпшення соціально-економічної ситуації на селі, залучення інвестицій, створення нових робочих місць та покращення інфраструктури в селах. За допомогою програм фінансування місцеві громади отримують ресурси для розвитку інфраструктури, зокрема для ремонту доріг, будівництва житла та відновлення історичних об'єктів, що підвищує зайнятість і допомагає утримувати молодь на селі.

Окрім цього, значний вплив на ринок праці в сільській місцевості має реалізація програми підтримки малих фермерських господарств. Наприклад, у рамках державної програми «Фермер 3.0» в Україні малим фермерським господарствам надаються субсидії на купівлю техніки, розвиток сільськогосподарської інфраструктури та забезпечення робочими місцями місцевих мешканців. Це дозволяє не лише забезпечити додаткові робочі місця, але й підвищити продуктивність та конкурентоспроможність аграрного сектору.

Завдяки таким ініціативам, як підтримка малого бізнесу та фермерства, зростає рівень зайнятості в сільських районах. Зокрема, в деяких регіонах України, таких як Чернігівська, Черкаська і Вінницька області, спостерігається збільшення кількості нових робочих місць, створених завдяки розвитку малих аграрних підприємств і фермерських господарств. Це дозволяє зменшити безробіття та покращити економічне становище сільських територій.

Система регулювання ринку праці в сільських регіонах має величезне значення для ефективного функціонування цієї сфери, оскільки вона надає важливу інформацію учасникам ринку та зацікавленим сторонам. Наприклад, використання онлайн-платформ, таких як «Сільське господарство: Ринок праці» в Україні, дає змогу здійснювати моніторинг потреб у робочих місцях і кваліфікаціях у реальному часі, а також отримувати аналітичні дані, що допомагають приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо розвитку сільської економіки та працевлаштування.

Ефективне функціонування ринку праці вимагає перегляду існуючих механізмів і осучаснення змісту, джерел і складників. Зокрема, важливим аспектом є забезпечення безпеки даних, що використовуються в рамках соціальних послуг та державної політики зайнятості. Для цього важливо впроваджувати новітні інформаційно-комунікаційні технології для збору, аналізу та поширення інформації про ринок праці. Наприклад, в Україні активно застосовуються платформи для пошуку роботи, як-от Work.ua, яка дозволяє працівникам та роботодавцям ефективно взаємодіяти, а також використовувати аналітичні інструменти для прогнозування тенденцій на ринку праці.

Використання новітніх технологій значно полегшує оновлення автоматизованих баз даних, що дозволяє швидко отримувати і обробляти нову інформацію, що, в свою чергу, пришвидшує поширення актуальних даних через Інтернет. Приміром, програми для автоматизації обробки даних у реальному часі дозволяють створювати детальну картину стану ринку праці в сільській місцевості та оперативно реагувати на зміни, що важливо для стабільності економіки.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бондаревська К. В., Кисельов В. Р. Сучасні тенденції розвитку ринку праці : вітчизняний та зарубіжний досвід. *Проблеми та перспективи розвитку підприємства*. 2017. № 4. С. 9–15.
2. Міненко В.Л. Державне регулювання ринку праці та зайнятості населення у глобалізованому світі: стан та тенденції розвитку. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2012\\_1\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2012_1_29).
3. Півторак А. А. Концептуальні засади удосконалення організаційно-економічного механізму державного регулювання ринку праці у сільській місцевості. *Економічний дискурс*. 2020. Випуск 4. С. 75–84. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2020-4-8>
4. Шумілін А. О. Особливості регулювання ринку праці у сільському господарстві України в умовах воєнного стану. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. (фахове видання) Одеса. 2024. № 87.

<https://www.daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/article/view/514/451>

5. Шумілін Антон. Особливості людського капіталу як основи трудового потенціалу у сільській місцевості. *Економічний дискурс*. 2024. Випуск 1-2. С. 72-79. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2024-1-8>
6. Шумілін Антон. Формування людського капіталу у сільській місцевості засобами освіти. *Економічний дискурс*. 2024. Випуск 3-4. С. 142-150. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2024-2-13>

*Онокієнко Тетяна Сергіївна,  
здобувачка першого рівня вищої освіти,  
науковий керівник – Грідін Олександр Володимирович,  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,  
Державний біотехнологічний університет,  
м. Харків*

## **ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ЗРОСТАННЯ ПІДПРИЄМСТВА**

Раціональне управління операційною діяльністю підприємства під час реалізації стратегії його зростання, виконання основних функцій, застосування відповідних інструментів і визначення напрямів впливу на результативність операційних процесів, а також розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи операційного менеджменту з метою забезпечення сталого розвитку підприємства в сучасних складних умовах набуває особливої актуальності.

Саме операційний менеджмент є тим механізмом, який забезпечує узгодженість між стратегічними цілями організації та реальними результатами її діяльності. Він формує основу для досягнення зростання, підвищення продуктивності, якості продукції та рівня задоволеності споживачів. Розвиток підприємства неможливий без узгодження стратегічного планування з операційною діяльністю, що обумовлює необхідність комплексного розуміння того, як інструменти та принципи операційного менеджменту впливають на реалізацію стратегії зростання та забезпечують довгострокову конкурентну перевагу [5].

Операційний менеджмент є однією з ключових складових системи управління підприємством. Його основна мета полягає у забезпеченні ефективного функціонування виробничих та/або сервісних процесів шляхом раціонального використання ресурсів та досягнення максимальної результативності. У найзагальнішому розумінні операційний менеджмент є

сукупністю управлінських рішень і дій, спрямованих на планування, організацію, контроль та удосконалення процесів виробництва продукції або надання послуг. Він забезпечує перетворення вхідних ресурсів (матеріалів, праці, технологій, інформації, фінансів) у кінцевий результат, який має цінність для споживача [5].

Стратегія зростання підприємства спрямована на розширення ринку, збільшення обсягів виробництва, освоєння нових продуктів чи послуг і підвищення прибутковості. Проте сама стратегія не гарантує успіху, якщо вона не підкріплена ефективним управлінням операційними процесами. Саме операційний менеджмент виступає ключовим механізмом, що забезпечує перетворення стратегічних намірів у конкретні результати діяльності [1].

Підприємства можуть розвиватися різними шляхами, залежно від своїх ресурсів, можливостей і ринкової ситуації. Основні стратегії зростання поділяються на інтенсивні, інтеграційні та диверсифікаційні. Кожна з них має свої особливості, способи реалізації та рівень ризику.

Таблиця 1

Види стратегій зростання підприємства

| Тип стратегії зростання    | Характеристика                                                                           | Приклад                                                       |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Інтенсивне зростання       | Розвиток за рахунок підвищення ефективності використання власних ресурсів                | Модернізація виробництва, розширення асортименту              |
| Інтеграційне зростання     | Розширення діяльності через об'єднання або контроль над партнерами по ланцюгу постачання | Злиття з іншими компаніями, створення власної збутової мережі |
| Диверсифікаційне зростання | Освоєння нових ринків або видів діяльності, відмінних від основного бізнесу              | Вихід у нову галузь, запуск нових продуктів                   |

Операційний менеджмент є основою реалізації стратегії зростання підприємства, оскільки саме він забезпечує ефективну організацію виробничих і управлінських процесів. Від якості прийнятих операційних рішень залежить здатність підприємства до розширення ринку, збільшення обсягів виробництва, підвищення конкурентоспроможності та прибутковості.

Операційний менеджмент спрямований на оптимізацію використання ресурсів, удосконалення технологій, зниження витрат і підвищення якості продукції. Вказані чинники безпосередньо підтримують реалізацію стратегічних цілей підприємства. Зокрема, для динамічного зростання організації важливо забезпечити безперебійне виробництво, стабільні поставки, гнучке реагування на зміни попиту та впровадження інновацій [4-5].

Ефективне впровадження стратегії зростання неможливе без використання сучасних інструментів та методів операційного менеджменту. Вони допомагають підвищити продуктивність праці, знизити витрати, покращити якість продукції та забезпечити стабільність виробничих процесів [1].

Одним із головних інструментів є планування та оптимізація виробничих процесів, що дозволяє раціонально використовувати ресурси та ефективно

організовувати роботу підприємства. Важливе місце займає управління якістю (системи TQM, ISO, Kaizen тощо), яке забезпечує постійне удосконалення процесів і задоволення потреб споживачів. Так методи Lean та Six Sigma спрямовані на усунення втрат і підвищення ефективності, а системи JIT, MRP, ERP забезпечують оптимальний рівень запасів і безперервність виробництва. Значну роль відіграють також автоматизація та цифровізація процесів, що сприяють швидкому реагуванню на зміни ринку й скороченню часу виробничого циклу [4, с. 7].

Крім того, важливим елементом є мотивація та розвиток персоналу, адже саме працівники реалізують операційні рішення та впроваджують зміни. Постійне навчання, підвищення кваліфікації та залучення персоналу до процесів удосконалення підсилює потенціал зростання компанії [2-3].

Операційний менеджмент є ключовою складовою реалізації стратегії зростання підприємства, оскільки саме він забезпечує ефективне використання ресурсів, узгодженість виробничих процесів і стабільність роботи організації. Через операційні рішення підприємство реалізує свої стратегічні цілі, підвищує якість, знижує витрати та швидко реагує на зміни ринкового середовища [4, с. 8].

**Висновок.** Використання сучасних методів і інструментів операційного менеджменту створює основу для підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності. Водночас важливим чинником успіху є мотивація та розвиток персоналу, який безпосередньо забезпечує виконання операційних завдань. Відповідно, ефективний операційний менеджмент сприяє сталому зростанню підприємства, дозволяє досягати стратегічних цілей, зміцнює позиції на ринку та забезпечує довгостроковий розвиток організації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Берницька Д.І. Стратегія підприємства: навчальний посібник. Тернопіль: Крок. 2012. 213 с.
2. Грідін О.В. Удосконалення мотиваційного механізму в сільськогосподарських підприємствах: збалансування економічних інтересів та потреб працівників. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-71>  
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4940/4883>
3. Грідін О.В., Заїка С.О., Заїка О.В. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37>  
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1649/1586>
4. Грідін О.В., Заїка С.О., Сагачко Ю.М. Операційний менеджмент у контексті застосування сучасних аналітичних інструментів до ухвалення управлінських рішень. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Випуск 4(13). С. 3-10. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.13-1>  
URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/408/389>
5. Маркіна І.А., Помаз О.М., Помаз Ю.В. Операційний менеджмент: навчальний посібник / за ред. І.А. Маркіної. Полтава: ПДАА, 2019. 226 с.

*Ільченко Аріна Євгенівна,  
здобувачка першого рівня вищої освіти,  
науковий керівник – Грідін Олександр Володимирович,  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,  
Державний біотехнологічний університет,  
м. Харків*

## **SIX SIGMA ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

Сучасні підприємства працюють в умовах високої конкуренції, глобалізації ринків і постійного зростання вимог до якості продукції та послуг. Ефективна операційна діяльність стає критичним чинником конкурентоспроможності, оскільки саме через оптимізацію процесів, зменшення дефектів і скорочення витрат підприємства мають змогу підвищити продуктивність та задоволеність споживачів. У цьому контексті методологія «Six Sigma» виступає як надійний інструмент для підвищення ефективності операційної діяльності підприємств, забезпечуючи системний підхід до управління процесами, мінімізацію варіативності та контроль ключових показників якості.

При цьому, впровадження «Six Sigma» сприяє не лише покращенню якості продукції та послуг, а й підвищенню продуктивності ресурсів та зниженню витрат, що особливо важливо для сучасних підприємств, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Науковці відзначають, що «Six Sigma» дозволяє системно знижувати варіативність процесів і дефекти продукції через використання статистичних методів та етапів DMAIC. На практиці багаторазово доведено, що методологія підвищує ефективність ресурсного використання та сприяє безперервному покращенню бізнес-процесів. Її використання та поєднання забезпечує стандартизацію процесів, контроль ключових показників продуктивності та зменшення дефектів [3-5].

Метод «Шість сигм» – це концепція управління виробництвом, за якої відбувається удосконалення робочих і виробничих процесів через пошук та усунення дефектів у них. Орієнтиром є ті параметри, які найбільш важливі для споживача [1]. Концепція Six Sigma була винайдена корпорацією Motorola у 1986 році після того, як на неї почали масово надходити скарги у зв'язку з великою кількістю виробничого браку виявленого у продукції. Свою популярність методологія набула після 90-х років, коли Джек Уелч зробив її основною стратегією General Electric [1; 3]. Методика «Шість сигм» зарекомендувала себе як надійний підхід для виявлення та усунення дефектів, помилок і збоїв у бізнес-процесах. Вона ґрунтується на статистичному аналізі та допомагає знизити нестабільність процесів, зменшити витрати, підвищити задоволеність клієнтів, поліпшити якість продукції та зменшити кількість

дефектів [5].

До ключових принципів застосування методу «Шість сигм» необхідно віднести наступні [3; 5]:

- забезпечення передбачуваності робочих процесів унаслідок того, що чим стабільніші та більш прогнозовані процеси, тим простіше їх контролювати та забезпечувати високу якість результатів;

- спрощення процесів для аналізу та модифікацій. Усі операції мають бути зрозумілими та доступними для вивчення, що полегшує виявлення проблем та впровадження поліпшень;

- залучення всіх робочих груп від виробничого персоналу до маркетингових та рекламних відділів, що забезпечує комплексний підхід до оптимізації процесів;

- встановлення цілей за методикою SMART, тобто формулювання конкретних, вимірюваних, досяжних, актуальних та обмежених у часі цілей для кожного напрямку покращення;

- прийняття рішень на основі даних та статистики, оскільки управлінські рішення базуються на об'єктивному аналізі процесів і вимірюваних показниках, а не на інтуїції чи припущеннях.

Методологія «Six Sigma» реалізується через структурований підхід DMAIC, що дозволяє системно покращувати процеси та підвищувати ефективність операційної діяльності. DMAIC – це акронім, що розшифровується як Define (Визначення), Measure (Вимірювання), Analyze (Аналіз), Improve (Покращення), Control (Контроль). Згаданий підхід забезпечує системну організацію роботи над процесами, дозволяє на основі даних виявляти проблеми, визначати їхні причини та впроваджувати ефективні рішення [2; 4].

Система «Six Sigma» передбачає використання методів та інструментів не лише з категорії управління змінами, але й із розряду менеджменту, до яких належать [1; 3]: карта бізнес-процесів, що призначена для візуалізації та аналізу існуючих процесів; аналіз витрат та вигод (Cost-Benefit Analysis) – для оцінки економічної доцільності змін; мозковий штурм – з метою генерування ідей щодо покращення процесів; дерево критичної якості (Critical to Quality tree) – задля визначення ключових параметрів якості, важливих для клієнта.

Проте на етапі реалізації змін методика потребує використання інших статистичних та аналітичних інструментів, які дозволяють контролювати процеси та перевіряти ефективність покращень. Найчастіше на практиці застосовуються наступні [1; 3]: діаграма Парето, що призначена для визначення основних причин дефектів та пріоритетності заходів; контрольна карта Шухарта (SPC), за допомогою якої здійснюється моніторинг стабільності процесів та виявлення відхилень; регресійний та дисперсійний аналіз, що дає змогу здійснювати оцінку взаємозв'язків між параметрами процесу, а також визначати чинники, що впливають на результати.

Використання зазначених вище інструментів дозволяє підприємствам системно контролювати процеси, підвищувати їх ефективність і стабільність, а також приймати обґрунтовані рішення на основі даних та статистики.

Безумовно, методологія «Six Sigma» забезпечує низку переваг, що сприяють підвищенню ефективності операційної діяльності підприємства, у той же час вона має й певні обмеження та складнощі при впровадженні.

У таблиці 1 здійснено порівняльну характеристику основних переваг та недоліків методології «Six Sigma».

Таблиця 1

Переваги та недоліки методології «Six Sigma»

| Переваги                                                                 | Недоліки                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Зменшення кількості дефектів та підвищення якості продукції/послуг       | Високі стартові витрати на навчання та впровадження                       |
| Підвищення ефективності операційних процесів та використання ресурсів    | Необхідність відповідної підготовки персоналу                             |
| Оптимізація витрат та скорочення часу виконання процесів                 | Тривалий час реалізації проєктів для досягнення помітного ефекту          |
| Стандартизація процесів та підвищення стабільності результатів           | Складність впровадження на малих підприємствах із обмеженими ресурсами    |
| Підвищення задоволеності клієнтів та конкурентоспроможності підприємства | Можлива надмірна бюрократизація процесів через численні звіти та контроль |
| Прийняття рішень на основі даних і статистики                            | Вимагає чіткого планування та дисципліни при виконанні проєктів           |

*Джерело: сформовано на основі [3; 5]*

**Висновок.** Отже, методологія Six Sigma дозволяє підприємствам досягати високої ефективності операційної діяльності через системне управління процесами, зменшення дефектів, оптимізацію ресурсів і впровадження статистично обґрунтованих рішень. Вона поєднує принципи передбачуваності, стандартизації та безперервного вдосконалення, а також забезпечує комплексний підхід до колективної взаємодії. Незважаючи на певні обмеження, такі як високі витрати на впровадження та необхідність підготовки персоналу, переваги методології значно їх переважають, роблячи її ключовим інструментом підвищення продуктивності, якості та конкурентоспроможності підприємств.

**Список використаних джерел:**

1. Six Sigma це? Проєкт як процес чи процес як проєкт. (Назва з екрану). URL: <https://worksection.com/ua/blog/six-sigma.html> (дата звернення: 04.11.2025).
2. Грідін О.В., Заїка С.О., Сагачко Ю.М. Операційний менеджмент у контексті застосування сучасних аналітичних інструментів до ухвалення управлінських рішень. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Випуск 4(13). С. 3-10. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.13-1> URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/408/389>
3. Орленко О.М., Афанасьєва В.Д. Особливості концепції Lean Six Sigma. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 5-6. С. 109-115. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-5-6-306-307-109-115> URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/306-307/pdf/109-115.pdf>
4. Осокіна А.В., Склим М.Д. Система операційного вдосконалення як

інструмент постійного покращення бізнес-процесів компанії. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-70>

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1976/1903>

5. Сливчук А.Л., Другов О.О. Методологічні підходи до оптимізації бізнес-процесів виробничого підприємства на основі впровадження стратегій Lean та Six Sigma. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-27> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4875/4815>

*Коваленко Юлія Олександрівна,  
здобувач вищої освіти,  
науковий керівник – Іваненко Тетяна Яківна,  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри готельно-ресторанної справи та організації бізнесу,  
Миколаївський національний аграрний університет,  
м. Миколаїв*

## **СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ФАКТОР АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДО ВОЄННИХ УМОВ**

Сучасні українські підприємства стикаються з унікальними викликами, пов'язаними з воєнними діями, що істотно впливають на економічну стабільність, організацію праці та ефективність персоналу. В умовах нестабільності особливе значення набуває здатність підприємства швидко адаптуватися до змін, зберігаючи продуктивність та мотивацію працівників. Системи мотивації стають не лише інструментом підвищення ефективності праці, а й важливим фактором психологічної підтримки та стабільності колективу в умовах кризи.

Метою даного дослідження є аналіз систем мотивації працівників як ключового чинника адаптації підприємства до воєнних умов, визначення ефективних підходів і практик, що дозволяють підтримувати працездатність та залученість персоналу, а також розробка рекомендацій щодо їх впровадження для підвищення стійкості організації в кризових ситуаціях.

Одним із ключових чинників мотивації працівників інноваційних підприємств сталого розвитку в умовах війни стає патріотизм та прагнення працювати на благо перемоги, що виступає своєрідною формою самомотивації. Слід підкреслити, що для таких підприємств ця внутрішня мотивація зараз є більш ефективною, ніж традиційні заохочення, наприклад, грамоти, дошки пошани чи подяки [4]. Щоб максимально використати цей внутрішній стимул, керівництво повинно постійно інформувати працівників про значущість продукції підприємства для національної безпеки, оборони чи забезпечення життєдіяльності населення. Це дозволяє кожному працівнику усвідомлювати

власний внесок у спільну перемогу, відчувати суспільну цінність своєї роботи та бачити її як частину гідної місії [1].

Сучасні умови діяльності підприємств вимагають переосмислення та вдосконалення підходів до управління персоналом у вітчизняних організаціях. Сьогодні роботодавці стикаються з необхідністю не лише організувати ефективні процеси праці, а й максимально активізувати потенціал своїх співробітників, що є основою конкурентоспроможності підприємства. Одним із ключових факторів, який визначає результативність роботи колективу, є мотивація працівників, оскільки саме вона сприяє підвищенню продуктивності, якості виконання завдань та залученості персоналу. Економічні та соціальні показники діяльності підприємства значною мірою залежать від рівня ефективності управління персоналом та впровадження сучасних систем мотивації. У зв'язку з цим розробка та впровадження комплексних заходів для підвищення мотиваційного рівня працівників стає одним із пріоритетних напрямів сучасного менеджменту, що підкреслює особливу актуальність обраної теми для дослідження та практичного застосування. [2].

В умовах війни найбільш ефективними стають немонетарні форми заохочення, зокрема розвиток корпоративної культури та командного духу. До таких заходів належать нагородження кращих працівників, організація мотиваційних подій, включно з можливими туристичними поїздками, а також ініціативи, спрямовані на зміцнення згуртованості колективу. Ефективна мотивація виступає ключовим чинником впливу на персонал, сприяючи задоволенню потреб як працівників, так і організації. Стимулювання в цьому випадку виконує роль дієвого механізму зовнішнього впливу, що підтримує розвиток мотивації через різні її форми. Водночас важливо стимулювати самореалізацію співробітників: модель самоактуалізації активізує внутрішні мотиви, такі як самовираження, професійне зростання та реалізація творчих ідей. Досягнення розвитку можливе лише за наявності чітких цілей і плану їх виконання. Працівники повинні бути готові виходити за межі зони комфорту, проявляти ініціативу та впроваджувати нові рішення, а також регулярно аналізувати власні дії, шукаючи причини успіхів і невдач насамперед у собі, а не у зовнішніх обставинах [3].

В умовах воєнного часу системи мотивації працівників виступають важливим інструментом адаптації підприємств до нестабільних умов. Патріотичний дух, командна згуртованість та немонетарні форми заохочення стають потужними чинниками залучення та самомотивації персоналу. Ефективне управління мотивацією дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, а й забезпечує психологічну підтримку колективу, сприяючи його стійкості та готовності до змін. Для досягнення результатів важливо поєднувати зовнішні стимули із можливістю самореалізації працівників, визначати чіткі цілі та заохочувати прояв ініціативи. Таким чином, розвиток систем мотивації стає ключовим фактором зміцнення ефективності та життєздатності підприємства в кризових умовах.

### **Список використаних джерел:**

1. Адаптація системи мотивації праці персоналу на інноваційних підприємствах сталого розвитку під час воєнного стану в Україні. ResearchGate. URL: [https://www.researchgate.net/publication/362417290\\_ADAPTACIA\\_SISTEMI\\_MOTIVACII\\_PRACI\\_PERSONALU\\_NA\\_INNOVACIJNIH\\_PIDPRIEMSTVA\\_H\\_STALOGO\\_ROZVITKU\\_PID\\_CAS\\_VOENNOGO\\_STANU\\_V\\_UKRAINI](https://www.researchgate.net/publication/362417290_ADAPTACIA_SISTEMI_MOTIVACII_PRACI_PERSONALU_NA_INNOVACIJNIH_PIDPRIEMSTVA_H_STALOGO_ROZVITKU_PID_CAS_VOENNOGO_STANU_V_UKRAINI) (дата звернення: 16.11.2025).
2. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. Lviv State Economic Journal. URL: [http://www.lsej.org.ua/11\\_2023/53.pdf](http://www.lsej.org.ua/11_2023/53.pdf) (дата звернення: 16.11.2025).
3. Тенденції та ефективність системи мотивації персоналу в умовах воєнного стану. Visnyk of Lviv University of Trade and Economics. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1914/1796> (дата звернення: 16.11.2025).

*Гончарук Владислав Сергійович,  
здобувач вищої освіти,  
науковий керівник – Іваненко Тетяна Яківна,  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри готельно-ресторанної справи та організації бізнесу,  
Миколаївський національний аграрний університет,  
м. Миколаїв*

### **ВПЛИВ ЯКІСНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ КОМПАНІЇ**

Ефективне управління персоналом є одним із ключових чинників стабільного розвитку сучасних компаній. В умовах посилення конкуренції, швидких змін ринку та зростання вимог до результативності праці роль якісної роботи з персоналом суттєво зростає. Сформована система підбору, мотивації, розвитку та оцінювання працівників не лише забезпечує виконання стратегічних цілей, а й створює передумови для підвищення продуктивності, зміцнення корпоративної культури та зниження кадрових ризиків. Саме тому дослідження впливу управління персоналом на ефективність функціонування компанії є важливим і своєчасним.

Метою даних тез є визначення того, яким чином якісне управління персоналом впливає на результативність діяльності компанії, а також з'ясування ключових механізмів, що забезпечують підвищення її ефективності. Робота спрямована на узагальнення основних підходів до управління трудовими ресурсами та виокремлення елементів, які найбільш суттєво впливають на успішність організації.

Управління персоналом у сучасній компанії здійснюється на основі поєднання різних груп методів, серед яких організаційні, адміністративно-розпорядчі, економічні та соціально-психологічні. Кожна з цих груп відіграє

важливу роль у формуванні ефективної роботи колективу, впливаючи як на організацію трудових процесів, так і на мотиваційні чинники, що спонукають працівників до результативної діяльності. Завдяки застосуванню таких методів компанія може підсилити ініціативність, творчий підхід, відповідальність та якість виконання професійних обов'язків. Інструменти цих методів є досить різноманітними, тому кожне підприємство, враховуючи власну кадрову політику та специфіку управління, обирає і впроваджує ті підходи, які найбільше відповідають його цілям і забезпечують найкращий вплив на ефективність функціонування компанії [1].

Основною метою розвитку персоналу є формування компетентного працівника, здатного ефективно виконувати свої професійні обов'язки, впроваджувати інноваційні рішення та використовувати надані підприємством технології відповідно до його конкурентної стратегії. Такий працівник вміє швидко адаптуватися до умов зовнішнього та внутрішнього середовища, генерувати нові ідеї, виявляти потенційні загрози, вирішувати проблеми та впроваджувати зміни. Компетентність працівника охоплює його професійні, особистісні та ділові якості, що дозволяють максимально реалізувати потенціал у конкретних умовах організації. Розвиток персоналу також передбачає належну оцінку та винагороду за досягнуті результати, надання соціального статусу та можливостей професійного зростання. Компетентність і конкурентоспроможність працівника є ключовими чинниками досягнення цілей компанії, адже персонал виступає «мотором» її діяльності. Управління розвитком кадрів забезпечує відповідність стратегії організації та потреб у кваліфікованих спеціалістах через аналіз здібностей і потенціалу персоналу. Професійна діагностика та регулярний моніторинг розвитку допомагають визначати потреби в навчанні, пріоритети розвитку та стимулюють мотивацію, підвищуючи ефективність і конкурентоспроможність компанії. [2].

Управління персоналом передбачає вирішення принципово нових і стратегічно важливих завдань, спрямованих на підвищення як економічної, так і соціальної ефективності діяльності підприємства. Воно забезпечує оптимальний баланс між внутрішніми ресурсами компанії та умовами зовнішнього середовища, сприяє розвитку компетентності працівників, їхньої мотивації та креативності. Крім того, ефективне управління персоналом дозволяє формувати стійку корпоративну культуру, стимулювати інновації та забезпечувати досягнення довгострокових цілей організації, підвищуючи її конкурентоспроможність на ринку [3].

Аналіз показує, що ефективне управління персоналом є ключовим фактором успішного функціонування та розвитку сучасних компаній. Використання різних груп методів — організаційних, адміністративно-розпорядчих, економічних та соціально-психологічних — дозволяє оптимізувати роботу колективу, підвищувати мотивацію працівників та сприяти їх професійному зростанню. Розвиток компетентності персоналу, впровадження систем навчання, оцінювання та кар'єрного просування створюють умови для підвищення продуктивності, зміцнення корпоративної культури та інноваційної

активності. У підсумку, продумана кадрова політика формує стійкі передумови для довготривалого зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Зростання ефективності управління персоналом як основа конкурентоспроможності та якості діяльності організації, її функціональних підрозділів. Вчені записки університету «КРОК». URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/609/642> (дата звернення: 16.11.2025).
2. Вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства. Economy and Society. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3933/3856> (дата звернення: 16.11.2025).
3. Дараган І. Теоретичні аспекти управління персоналом на сучасному підприємстві. Вісник УМО: Економіка. URL: [http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk\\_umo/ekonomika/V\\_6/%D0%94%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D0%BD\\_1\\_%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_6/%D0%94%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D0%BD_1_%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC.pdf) (дата звернення: 16.11.2025).

*Ващенко Ольга Сергіївна,  
здобувачка вищої освіти,  
Державний біотехнологічний університет,  
м. Харків*

### **ЛОГІКА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ПРОЦЕСІ ПРОЄКТНОГО АНАЛІЗУ**

Управлінські рішення мають вирішальне значення для забезпечення ефективної реалізації проєктів. Вони визначають послідовність дій, способи використання ресурсів і досягнення запланованих цілей. Проєктний аналіз створює наукове підґрунтя для прийняття таких рішень, сприяє зменшенню ризиків та підвищенню економічної доцільності управління [1].

Управлінське рішення передбачає вибір найкращого варіанта з кількох можливих для досягнення конкретного результату. У межах проєктного аналізу цей вибір стосується визначення цілей, обсягів інвестицій, строків реалізації, структури фінансування, підбору виконавців і методів контролю [2]. Процес ухвалення рішень має послідовний характер і охоплює всі стадії життєвого циклу проєкту - від попереднього обґрунтування до оцінювання результатів.

На першому етапі важливо чітко окреслити проблему чи потребу, на розв'язання якої спрямований проєкт. Далі відбувається збір і аналіз інформації щодо ресурсів, фінансових можливостей, технічних характеристик і стану ринку. Отримані дані дають змогу визначити перелік можливих варіантів реалізації, що відрізняються масштабом, строками або технологічними рішеннями [3].

Після цього кожен варіант підлягає кількісному аналізу з використанням таких показників, як чиста теперішня вартість (NPV), внутрішня норма прибутковості (IRR), період окупності тощо. Порівняння альтернатив здійснюється за системою критеріїв, які враховують економічну ефективність, ризики та ресурсні обмеження [1].

Оптимальний варіант обирається з урахуванням прогнозів, експертних оцінок і узгодження з довгостроковими цілями організації. Після ухвалення рішення формується детальний план реалізації, у якому визначаються строки, виконавці, механізми координації та контролю. Важливо забезпечити ефективну взаємодію між усіма учасниками проєкту, що впливає на якість виконання запланованих завдань [2].

У процесі реалізації здійснюється постійне спостереження за перебігом робіт і зіставлення фактичних результатів із запланованими. Якщо виникають відхилення або змінюються умови, проводиться коригування плану дій, що забезпечує досягнення очікуваного результату.

Інформаційне забезпечення є основою прийняття управлінських рішень. У проєктному аналізі використовуються дані економічного, технічного, соціального та екологічного характеру, що дозволяє робити висновки на основі фактів, а не припущень. Для опрацювання таких даних застосовують економіко-математичне моделювання, сценарний аналіз, оцінку чутливості та метод експертних оцінок [3].

Процес прийняття рішень у межах проєктного аналізу спирається на системність, послідовність, обґрунтованість, можливість коригування, економічність і відповідальність усіх учасників. Дотримання цих принципів сприяє підвищенню ефективності інвестицій, узгодженню цілей і ресурсів та покращенню загальних показників діяльності організації [1; 2].

Таким чином, логічно вибудована послідовність дій у процесі прийняття управлінських рішень забезпечує наукове обґрунтування проєктного аналізу, дозволяє досягти раціонального використання ресурсів і підвищити конкурентоспроможність підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Zaika S., Shaforenko I. The Essence and Classification of Management Decisions: Theoretical and Methodological Aspect. *Three Seas Economic Journal*, 2024, vol. 5, no. 1, pp. 62–68. DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2024-5-9>.
2. Павленчик Н.Ф., Графська О.І., Павленчик А.О., Гуцуляк В.Р. Евристичні стратегії прийняття управлінських рішень у проєктному менеджменті. *Академічні візії*, 2025. № 45. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/2020>.
3. Заїка С.О. Проєктний аналіз: курс лекцій для здобувачів вищої освіти денної та заочної форми навчання. Харків: ДБТУ, 2024. 136 с.

## СЕКЦІЯ 6. ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ТА ІНВЕСТИЦІЙНІ ПРІОРИТЕТИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

*Білоцерківець Володимир Вікторович,  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри міжнародної економіки  
і соціально-гуманітарних дисциплін,  
Романченко Владислава Ігорівна,  
здобувачка другого рівня вищої освіти,  
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»,  
Український державний університет науки і технологій,  
м. Дніпро*

### ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Глобалізаційний трек початку ХХІ століття визначив пріоритети економічного розвитку, окреслив можливості й перспективи для національних економік як компонентів планетарної економіки, став генератором як викликів, так й нових шансів для окремих економічних акторів щодо відкриття нових ринків, пошуку нових ніш, виробництва нових товарів, впровадження нових технологій. Новий час – це доба занепаду для господарюючих суб'єктів, що не здатні пристосуватись до нових умов, перебудуватись, трансформувати свою діяльність відповідно до лекал майбутнього. Але одночасно цей час є добою форсованого піднесення, процвітання для тих учасників ринку, що спромоглися скористатись можливостями, що дарує час стрімких пертурбацій на світових ринках, що включились у трек розвитку, заданий невблаганним глобалізаційним штормом.

Як кожний виклик, перехід до глобалізаційного треку відбувається у діалектичному просторі, відкриваючи його учасникам та співтворцям широкий потенціал реалізації мрій, сподіватись у втілення яких за умов «статичної» економіки було марно. Економічний рух перейшов у стадії емерджентних змін, даруючи візіонерам, сміливцям, що не злякались відійти від рутинних практик старого, розпорошеного національними квартирами, економічного світу до розробки та впровадження нових сценаріїв економічного розвитку.

Зрозуміло, що такі можливості відкриваються на мікрорівні, перед підприємствами, що можуть розглядати в ролі свого перспективного ринку не тільки регіональні та національні, але й ринки територіально розташовані далеко від традиційних центрів їх інтересів. Глобальних можливостей отримує й робоча сила, що в умовах домінування єдиної ідеології, формування загального комунікаційного койне, широкого впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, виразного здешевлення й прискорення транспортного сполучення

починає розглядатись як достатньо мобільний та субститутний фактор виробництва.

Але особливу роль у процесі забезпеченні конкурентоспроможності національної економіки, її ефективного розвитку в координатах глобальної економіки відіграє здатність урядових інституцій створити комфортний клімат щодо залучення інвестицій як від національних економічних агентів, так й від міжнародних гравців. Зрозуміло, що відповідальність за розбудову платформи, яка визначає для інвесторів привабливість конкретної національної економіки як реципієнта капіталовкладень, належить уряду. Саме останній має окреслити ключові умови діяльності вітчизняних та іноземних акторів на національному ринку, пріоритети та ймовірну структуру майбутніх інвестицій.

Проте важливо не абсолютизувати іноземні інвестиції як дещо самодостатнє, залучення яких залежить виключно від штучно створених умов інвестиційної діяльності, з одного боку, оскільки інвестиційна експансія або інвестиційна рестрикція обумовлюється, насамперед, зовсім інших факторами, що лежать поза межами урядової компетенції.

З іншого боку, інвестиції не слід сприймати й в розрізі змістовної та територіальної гомогенності, їх обсяг може значно відрізнятись у регіональному розрізі національної економіки [1, 2]. Приклад подібної регіональної диференціації в умовах України (за 2019 рік) наведений на рис. 1, що демонструє гіпертрофовану концентрацію капітальних інвестицій у трьох регіонах – 34,18% у Києві, 10,73% у Дніпропетровській області та 8,06% у Київській області.

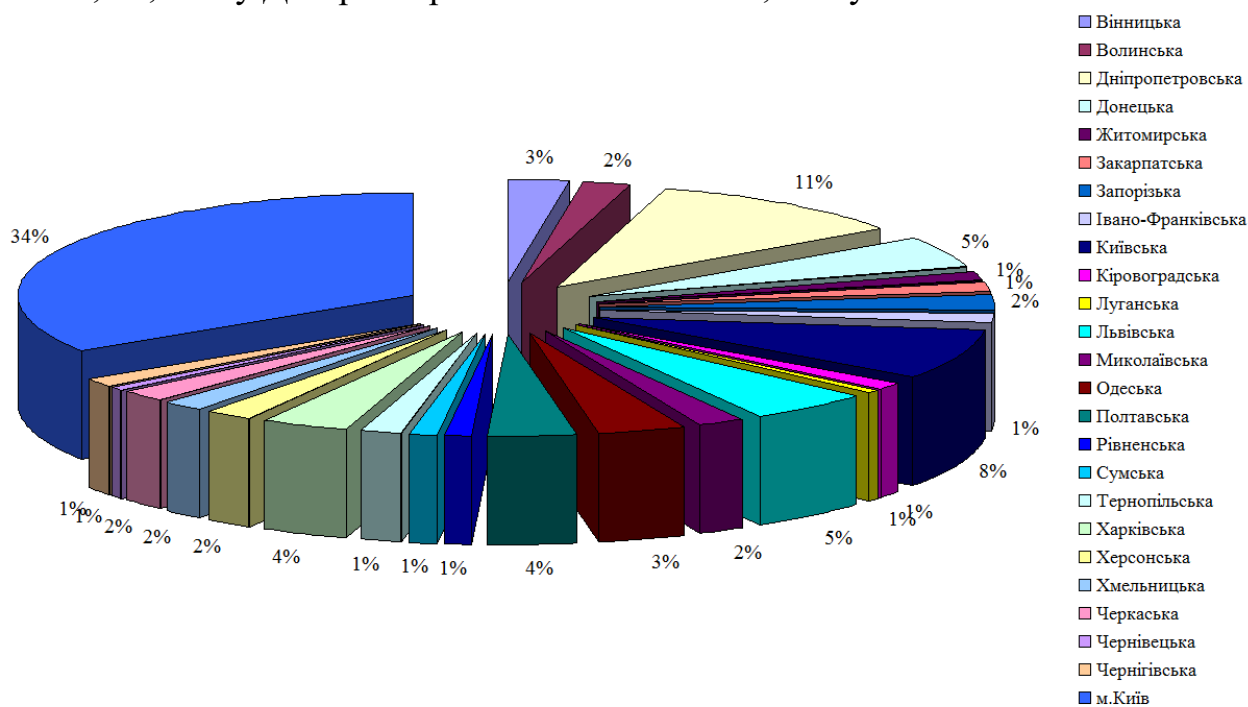


Рисунок 1 - Капітальні інвестиції за регіонами України за 2019 рік  
Складено авторами за [3]

Надзвичайна відмінність регіонів за обсягом залучених інвестицій постулює, що роль регіональної влади виявляється досить вагомою, якщо не

ключовою, під час визначення інвесторами конкретних територіальних пріоритетів своєї інвестиційної активності, виборі об'єктів інвестування.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гелеверя Є. М., Сергієнко Ю. І. Інвестиційна привабливість регіонів як основа сталого розвитку країни. *Бізнес Інформ*. 2020. №4. С. 111–117. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-111-117>
2. Реслер М. В., Гоблик В. В., Гаврилець О. В. Підвищення інвестиційної привабливості регіону з позицій регіонального маркетингу. *Економічний простір*. 2021. № 172. С. 19-22. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/172-3>
3. Капітальні інвестиції за регіонами за 2010-2019 роки. Держстат України. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/ibd/kinv\\_r\\_rik/kinv\\_r\\_rik\\_u.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/ibd/kinv_r_rik/kinv_r_rik_u.htm)

*Завгородня Олена Олександрівна,  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри міжнародної економіки  
і соціально-гуманітарних дисциплін,  
Білоцерковець Дмитро Вікторович,  
здобувач другого рівня вищої освіти,  
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»,  
Український державний університет науки і технологій,  
м. Дніпро*

### **ДІАДА ІНВЕСТИЦІЙ-ЗАОЩАДЖЕННЯ В ПРАЦЯХ А. МАРШАЛЛА: КРИТИЧНИЙ ПОГЛЯД З ПОЗИЦІЙ СУЧАСНОСТІ**

Важливий внесок у розвиток теорії інвестицій-заощаджень належить кембриджській школі та, зокрема, її провідному представнику – Альфреду Маршаллу. В економічній теорії А. Маршалл сприймається, насамперед, як розробник та прибічник синтетичного підходу щодо визначення цінності, що передбачає поєднання концепції граничної корисності, запропонованої австрійською школою маржиналізму, та концепції витрат виробництва, яку обстоювала класична школа політекономії [1, 2]. Безумовно, скрізь призму ретроспективного сприйняття запропонованих розробок, ця ідея виявилась проривною у розвитку економічної науки, що й зараз є формує її фундаментальну платформу. Але роль А. Маршалла у визначенні обрисів сучасної економічної теорії є значно більш вагомою.

У цьому контексті на додаткову увагу заслуговують розробки англійського науковця, присвячені проблематиці інвестицій та заощаджень. Капітал, на думку дослідника, виступає як один з видів багатства, що спрямовується для генерування подальшого доходу. Останній може виступати у грошовій формі або реалізовуватись для придбання засобів виробництва, що дозволяє інтерпретувати погляди А. Маршалла на капітал як певне джерело інвестицій.

Капітал, за баченням науковця, виступає як комплекс зовнішніх благ, що застосовуються власником для забезпечення функціонування підприємства. Власник засобів виробництва (капіталу) стоїть перед альтернативою:

1) зберігати їх, маючи на меті подальшу продаж та отримання відповідної грошової компенсації;

2) застосувати їх у процесі виробництва, виготовити товари та продати їх, аби знов одержати грошову компенсацію.

Тож, дослідник постає перед проблемою диференціювання різних видів капіталу, серед яких він виокремлює:

а) вільний капітал, тобто, капітал, яким власник може розпоряджатись;

б) споживчий капітал, тобто, капітал, який спрямовується на безпосереднє задоволення потреб;

в) допоміжний капітал, або капітал, що сприяє застосування фактору праці у виробничому процесі;

г) основний і оборотний капітал [1].

З точки зору дослідника, кожний із зазначених видів капіталу виступає у ролі фактору виробництва, що генерує дохід. Але дохід може набувати різні форми – або у вартісній (грошовій) формі, або у натуральному виразі. Тож, капітал має виступати як фактор виробництва, а створене завдяки його застосуванню багатство виступає у формі результату виробництва. Продуктивність інвестиційного блага є важливим визначником попиту на нього, перша може розглядатись скрізь призму норму прибутку на здійснені інвестиції. Крім того, попит на капітал знаходиться у залежності від очікувань учасників інвестиційного процесу. З іншого боку, пропозиція капіталу на ринку формується наявними заощадженнями, згодою власників капіталу відмовитись від поточного споживання на користь перспективного отримання додаткових доходів у майбутньому періоді.

Зрозуміло, що таке рішення може виявитись правильним в контексті довгострокової стратегії поведінки, проте обмежує його поточний вибір. Дослідження А. Маршалла у цьому аспекті отримали значний подальший розвиток у низки розробок представників неокласичного напрямку, що зосередили свою увагу на споживчій поведінці економічних суб'єктів – від І. Фішера до Ф. Модільяні та М. Фрідмана [2].

Додаткову увагу англійський дослідник звертає на заощадження, процеси їх формування. Вони мають розглядатись не як дещо окреме, а в контексті діади інвестиції-заощадження. З одного боку, саме заощадження виступають джерелом інвестиції, за відсутності перших неможливими стають й інші. Але процес генерування заощаджень не може досліджуватись у дихотомічному порядку. Поточні інвестиції є важливим джерелом майбутніх заощаджень [3]. Втім, й абсолютизація взаємозалежності інвестицій-заощаджень не є прийнятною. Процес їх взаємодії є значно складнішим. Ідеї А. Маршалла щодо факторів, які визначають рішення економічних суб'єктів у альтернативі поточне споживання-заощадження, стали важливим підґрунтям подальшої стрункої теорії заощаджень, запропонованою Дж. М. Кейнсом. Зокрема, ще на зламі ХІХ-

XX століть вчений звертає увагу на фактор вирівнювання споживання за періодами, що окреслює необхідність переваги схильності до заощаджень у часи зростання доходів та переваги схильності до споживання у часи падіння доходів. З іншого боку, планування значних покупок у майбутньому детермінує потребу у формуванні відповідного фонду грошових засобів – накопиченні заощаджень.

#### **Список використаних джерел:**

1. Балацький О. Ф. Управління інвестиціями: Навчальний посібник. Суми : Університетська книга, 2004. 231 с.
2. Історія економічних учень: підручник [Білоцерківець В.В., Волошенко В.В., Горін Н.О., Завгородня О.О. та інші]; за ред. В.В. Небрат, Ю.Є. Петруні, В.М. Тарасевича. Київ : Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2024. 356 с. URL: [https://drive.google.com/file/d/1x\\_8kiZ1KxftVckzQTPYUr1sXCyKfka2J/view](https://drive.google.com/file/d/1x_8kiZ1KxftVckzQTPYUr1sXCyKfka2J/view)
3. Юхименко П. І., Леоненко П. М. Історія економіки та економічної думки: Підручник. Київ : Знання, 2011. 646 с.

*Лебедченко Віра Віталіївна  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки та публічного управління,  
Національний аерокосмічний університет  
«Харківський авіаційний інститут»,  
м. Харків*

### **ФАКТОРИ ГЛОБАЛЬНОЇ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Сучасний світ відзначається стрімкими темпами та інтенсивністю змін, які значно впливають на роботу економічних систем різних рівнів. Турбулентність і непередбачуваність зовнішнього середовища вимагають від цих систем формування адаптивних механізмів, здатних оперативно й ефективно перебудовувати всі налаштування та елементи під нові умови, забезпечуючи їхнє подальше існування і розвиток.

Геополітична нестабільність формує загрози для глобальної фінансової системи, зумовлені невизначеністю щодо майбутньої фіскальної, торговельної, інвестиційної та соціальної політики нових лідерів і урядів, а також їхнього геополітичного курсу. Додатковий дестабілізуючий ефект спричиняє непередбачуваність військових конфліктів, які тривають у різних частинах світу, зокрема в Україні [1].

Усе вищезазначене підкреслює важливість врахування геополітичних, біолого-епідеміологічних та природно-кліматичних аспектів у списку ключових факторів, що спричиняють глобальну фінансово-економічну нестабільність.

Фактори глобальної фінансово-економічної нестабільності [2]:

1. Природно-кліматичний фактор охоплює аспекти, що виникають унаслідок перерозподілу сфер впливу, міжнародних конфліктів, територіальних

суперечок, міждержавної напруженості, війн, санкцій, економічних блокад та інших подібних процесів.

2. Геополітичний фактор виражається через зміну балансу сил на міжнародному рівні, включаючи конфлікти між країнами, територіальні суперечки, політичну напругу, військові дії, застосування санкцій та економічних обмежень.

3. Фінансовий фактор пов'язаний із глобалізаційними тенденціями у фінансовій сфері, мобільністю капіталу та його схильністю до фінансових шоків, а також із відривом фінансових активів від реального сектора економіки.

4. Біолого-епідеміологічний фактор включає ризик виникнення та значного поширення інфекційних захворювань, які суттєво впливають на функціонування національної і світової економіки та соціальних структур.

5. Алокаційний фактор відображає глобальний перерозподіл виробничих потужностей і капіталу між розвиненими державами та країнами, що розвиваються, зокрема через переміщення виробництв у регіони з дешевшою робочою силою.

6. Цивілізаційний фактор стосується впливу демографічного дисбалансу, спричиненого старінням населення в розвинених країнах і високим природним приростом населення в державах, що розвиваються.

7. Технологічний фактор характеризується переходом до нових технологічних епох, таких як «Індустрія 4.0» та цифрова постіндустріальна економіка, розвиток штучного інтелекту та інших високотехнологічних галузей.

8. Популяційний фактор пов'язаний зі стрімким зростанням чисельності населення планети, що призводить до екологічних загроз і дефіциту ресурсів через перенаселення.

Нові умови світу у поєднанні з пришвидшенням науково-технічного прогресу та появою Інтернету, добре ілюструються моделлю VUCA (мінливість, невизначеність, складність, неоднозначність). Ця концепція швидко здобула популярність і стала використовуватися не лише для опису нових реалій, але і в бізнес-прогнозуванні та консалтингу для розуміння динамічних змін у навколишньому середовищі. За підходом VUCA світ почав сприйматися як нестабільний та складно прогнозований, поступово витісняючи попереднє уявлення про світову систему. Раніш модель SPOD, натомість, характеризувала світ як стабільний, передбачуваний, постійний і визначений [3, 4].

Сучасні економічні трансформації на глобальному рівні висувають перед Україною низку нових викликів, зокрема у сфері кібербезпеки та захисту критичної інфраструктури. У світовому контексті набуває особливої актуальності проблема кіберзагроз, що значно посилюється в умовах конфлікту. Крім того, стрімкий розвиток передових технологій, таких як штучний інтелект, автоматизація і цифровізація, поглиблює технологічний розрив між Україною та розвиненими країнами. Цей процес ускладнюється обмеженістю залучення інвестицій і доступу до сучасних технологій, що гальмує прогрес економічної системи країни [5].

Геополітична нестабільність, зумовлена війною та іншими глобальними конфліктами, має глибокий вплив на економічний стан України. Така ситуація створює несприятливі умови для розвитку інвестиційного клімату, що веде до значного обмеження притоку іноземного капіталу і формування додаткових бар'єрів для економічного зростання.

#### **Список використаних джерел:**

1. Халіна В., Абеленцев Є. Теорія адаптації бізнесу до умов невизначеності. Економіка та суспільство. 2022. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-6>.
2. Іщенко С., Ткач В., Глазунова О. Сучасні підходи до формування та реалізації адаптаційного механізму економічних систем в умовах глобальної турбулентності. Економіка та суспільство. 2025. № 77. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-51>.
3. Nataliia H., Olena M. The Key Administrative Competencies Of Managers Required For Company Development In The Bani World. ECONOMICS. 2023. URL: <https://doi.org/10.2478/eoik-2023-0012>.
4. Менеджмент в умовах VUCA-світу та шляхи подолання невизначеності / А. В. Тодощук та ін. Agrosvit. 2024. № 19. С. 83–88. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.19.8>.
5. Крючкова Н. М. Фінансова нестабільність в Україні у контексті глобальних трансформацій. 2024. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.1364461>.

***Шелудько Сергій Андрійович,  
кандидат економічних наук, доцент,  
докторант кафедри публічних фінансів,  
Державний податковий університет,  
м. Ірпінь***

### **ДЕВІАЦІЇ В ІНФЛЯЦІЙНИХ ОЧІКУВАННЯХ ФІРМ В УМОВАХ ЕКЗИСТЕНЦІЙНИХ ПОТЯГІНЬ В УКРАЇНІ**

У сучасних умовах глобальної фрагментації та геополітичної невизначеності трансформація неекономічних шоків в економічні та фінансові кризи становить нагальну проблему та об'єктивну реальність для забезпечення фінансової стійкості не лише окремих суб'єктів господарювання, а й усієї держави. Критичною передумовою ефективних і скоординованих контрзаходів щодо екзистенційних потрясінь є глибше розуміння специфіки формування фінансових настроїв в таких умовах, що слугує підґрунтям для розроблення й імплементації відповідних антикризових рішень.

Інфляційні очікування бізнес-структур є важливим чинником імплементації цілей макрофінансових політик, оскільки впливають на рішення мікрорівня (цінова стратегія, політика винагород, програма капітальних витрат тощо), що транслюється як на домогосподарства, так і на публічний сектор, а відтак – акумулює та ескалює галузевий вплив на макроекономіку. Разом із тим,

очікування фірм не є абсолютно раціональними, проте характеризуються доволі значним ступенем гетерогенності – навіть в порівнянні з інфляційними настроями населення або фаховими прогнозами.

З метою емпіричного визначення особливостей формування інфляційних очікувань бізнесу до та під час впливу екзистенційних потрясінь (пандемія, війна) доцільно оцінити економетричні зв'язки між індикаторами цінових настроїв та макроекономічними чинниками.

Оскільки розмір вибірки визначається глибиною опитувань про пояснювальну змінну (EXP – інфляційні очікування підприємств України), вона складається з 51 спостереження (з 1 кв. 2013 р. по 3 кв. 2025 р.).

Частотність пояснювальної змінної (INF – рівень фактичної інфляції) обрана відповідно до специфіки проведення опитувань підприємств НБУ – в другому місяці кожного кварталу, відтак у якості показника інфляції використано її темп у відповідних місяцях відносно аналогічного періоду минулого року.

Індикатори впливу пандемії коронавірусу (COVID) та повномасштабного вторгнення (WAR), через неекономічну природу параметрів інтенсивності цих чинників, доцільно врахувати через відповідні фіктивні змінні, що приймають значення «1» в періоди своєї активності: 2 кв. 2020 – 1 кв. 2022 рр. для COVID та 2 кв. 2022 – 3 кв. 2025 рр. для WAR.

Свідоме ігнорування впливу повномасштабного вторгнення в 1 кв. 2022 р. обумовлене тим, що зафіксовані в цей період інфляційні очікування склалися ще до початку дії цього чинника.

Результати тесту стаціонарності рядів свідчать про різницю в їхньому порядку: так, результати ADF-тесту з урахуванням константи для змінної INF показали впевнений стаціонарний характер цього ряду, в той час як перевірка змінної EXP виявила пограничний порядок інтеграції на межі довірчого інтервалу 10 %. Відтак для подальших обчислень прийнято, що ряд EXP є стаціонарним у перших різницях. Виходячи з цього, найбільш доцільним методом моделювання є побудова авторегресії з розподіленим лагом (ARDL-модель), оскільки цей підхід дозволяє працювати з рядами різного порядку інтегрованості. Обчислення здійснювалися в програмному середовищі Eviews, інформаційною базою слугував статистичний розділ сайту НБУ [1].

Додатково, з метою врахування можливої пропущеної не лінійності в базовій моделі, оцінено дві похідних моделі, доповнені змінними інтеракції фактичної інфляції з чинниками екзистенційних потрясінь – пандемії (INF\_COVID) та війни (INF\_WAR), розраховані як добуток двох рядів (INF та COVID або WAR відповідно). Включення цих змінних дозволяє виявити зміни у сприйнятті фактичної інфляції під впливом потрясінь, оскільки в часи екзистенційної загрози цінова динаміка може сприйматися інакше, ніж в умовах нормальності.

Для всіх згаданих ARDL-моделей обрано варіант з необмеженою константою та автоматичним вибором лагів з обмеженням до 4 (що відповідає річній динаміці). Оцінені таким чином параметри представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Параметри ARDL-моделей впливу пандемії коронавірусу та повномасштабного вторгнення на інфляційні очікування фірм в Україні

| Незалежні змінні            | Коефіцієнт при змінній та рівень його значимості |                                                           |                                                        |
|-----------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
|                             | Без інтеракції                                   | З інтеракцією<br>сприйняття інфляції в<br>умовах пандемії | З інтеракцією<br>сприйняття інфляції в<br>умовах війни |
| EXP <sub>t-1</sub>          | 0,9780***                                        | 0,9756***                                                 | 0,9612***                                              |
| EXP <sub>t-2</sub>          | -0,3209***                                       | -0,3055**                                                 | -0,3088***                                             |
| INF <sub>t</sub>            | 0,1722**                                         | 0,1746**                                                  | 0,1779**                                               |
| INF <sub>t-1</sub>          | 0,0147                                           | 0,0096                                                    | 0,0110                                                 |
| INF <sub>t-2</sub>          | -0,1750**                                        | -0,1743**                                                 | -0,1769**                                              |
| INF <sub>t-3</sub>          | 0,1320**                                         | 0,1263**                                                  | 0,1380**                                               |
| COVID <sub>t</sub>          | -0,0037                                          | 0,0180*                                                   | —                                                      |
| WAR <sub>t</sub>            | 0,1005***                                        | —                                                         | 0,0958***                                              |
| WAR <sub>t-1</sub>          | -0,0993***                                       | —                                                         | -0,0975***                                             |
| INF_COVID <sub>t</sub>      | —                                                | -1,0368***                                                | —                                                      |
| INF_COVID <sub>t-1</sub>    | —                                                | 0,8920***                                                 | —                                                      |
| INF_WAR <sub>t</sub>        | —                                                | —                                                         | 0,0298                                                 |
| Константа                   | 0,0231**                                         | 0,0230**                                                  | 0,0220***                                              |
| Скоригований R <sup>2</sup> | 0,9014                                           | 0,9004                                                    | 0,9013                                                 |
| F-статистика                | 48,7484***                                       | 48,2185***                                                | 48,6656***                                             |
| DW-статистика               | 2,1252                                           | 2,1247                                                    | 2,0715                                                 |

Примітка. \*  $p < 0,10$ ; \*\*  $p < 0,05$ ; \*\*\*  $p < 0,01$ .

Джерело: обчислено на підставі [5].

Усі три моделі мають задовільну якість, не демонструють автокореляції, а їхні залишки – не мають серійної кореляції; водночас спостерігається певна ненормальність розподілу помилок. Інтерпретація параметрів у табл. 1 вказує на наявність нейтрального рівня інфляційних очікувань фірм близько 2,3 %, що є цілком логічним за умови нормальної ділової активності. Усі моделі виявили високу інертність очікувань: поточні представлення більш ніж на 95 % залежать від сприйняття цінової динаміки в попередньому кварталі, хоча протягом двох кварталів відбувається «переоцінка» близько третини сформованих раніше очікувань. Це узгоджується з класичною літературою, що послідовно фіксує ефекти інформаційної жорсткості (information stickiness) та раціональної неувagi (rational inattention), які сповільнюють реакцію фірм на макроекономічні зміни. Фундаментальність цих ефектів підтверджується тим, що вони зберігаються навіть у періоди екзогенних потрясінь, зокрема, світової фінансової кризи 2008 р. [2, с. 1148]. Отримані оцінки показують, що така інертність була не менш стійкою і в умовах шоків екзистенційної природи.

Схожим чином усі моделі інтерпретують і роль минулих рівнів фактичної інфляції (у дусі постулатів Чиказької школи): сумарний вплив інфляції за три квартали становить близько 15 % очікувань фірм. При цьому помірний миттєвий ефект (кожні 10 % фактичного зростання цін погіршують очікування на 1,7-1,8 п.п.) майже повністю компенсується протягом півроку, що відповідає поведінці

фірм в економіках із підвищеною невизначеністю: короткострокові сигнали швидко «відсіюються», якщо не набувають нової стійкої траєкторії.

Оцінені моделі по-різному характеризують вплив екзистенційних потрясінь. У базовій моделі без інтеракцій зафіксовано миттєвий різкий ефект початку повномасштабного вторгнення: шок війни підвищив очікування більш ніж на 10 %. Проте вже через квартал основна частина цього імпульсу зникає, а подальший вплив війни на очікування стає слабким (меншим за 1 п.п.). Така динаміка свідчить про вкрай короткостроковий психологічний характер первинної реакції бізнесу на перехід до умов воєнного часу і доволі швидко адаптацію. Натомість вплив пандемії COVID-19 у базовій моделі виявився незначущим, що сигналізує про відсутність прямого зв'язку між епідеміологічною ситуацією та логікою формування очікувань.

Разом із тим, пандемічні шоки могли змінити механізм інтерпретації фактичної інфляції, що мотивувало оцінку моделі з інтеракцією сприйняття інфляції в умовах пандемії. Її параметри показують, що безпосередній вплив інтенсифікації захворювань був слабким (погіршення на 1,8 п.п.) та лише на межі статистичної значущості, однак саме під час пандемії змінилася логіка реагування фірм на фактичну інфляцію. Поточне зростання цін у цей період знижувало очікування (кожні 10 % інфляції інтерпретувалися як сигнал майбутньої дезінфляції на 13 п.п.), тоді як із затримкою в один квартал ефект змінював знак (ті самі 10 % через три місяці вже сприймалися як сигнал майбутнього прискорення цін на майже 9 п.п.). Це свідчить, що у період пандемії фактична інфляція трактувалася фірмами як тимчасове відхилення, пов'язане з карантинними обмеженнями та логістичними збоями. Із часом однак підприємства усвідомлювали фундаментальність нової цінової динаміки.

Натомість модель з інтеракцією сприйняття інфляції в умовах війни не виявила змін у чутливості очікувань до фактичної інфляції (коефіцієнт при  $INF\_WAR$  статистично незначущий). Параметри фіктивної змінної  $WAR$  демонструють повну корекцію шокового ефекту вже за квартал, що підтверджує високу адаптивність українського бізнесу до воєнних ризиків і порівняно швидке прийняття підприємствами «нової нормальності».

Отже, проведене дослідження емпірично обґрунтовує зростання волатильності та зниження передбачуваності інфляційних очікувань під впливом екзистенційних потрясінь. Отримані результати свідчать про раптову втрату передбачуваності макрофінансової ситуації, що ускладнює управління фінансовою безпекою держави та забезпечення умов для фінансової стійкості бізнесу. Водночас, підприємства здатні адаптуватися до нових умов протягом відносно короткого часу, що пом'якшує тривалий вплив шоків на очікування, що підкреслює важливість своєчасної та послідовної комунікації органів державної влади та фінансових регуляторів задля стабілізації очікувань в періоди екстремальних потрясінь неекономічної природи.

#### **Список використаних джерел:**

1. Статистика. *Національний банк України* : веб-сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic> (дата звернення: 19.11.2025).

2. Zhang, C., Liu, X., Xu, Y., & Zhang, Y. (2022). How do firms form inflation expectations? Empirical evidence from the United States. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*. Vol. 35. No. 1. P. 1142-1161.

*Пташник Світлана Андріївна,  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,  
Уманський національний університет,  
м. Умань*

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ БЮДЖЕТНОЇ СИСТЕМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В ПРОЦЕСІ ФІСКАЛЬНОЇ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ**

Фіскальна децентралізація є одним із ключових напрямів реформування системи публічних фінансів України, що має на меті підвищення самостійності місцевого самоврядування, посилення фінансової спроможності територіальних громад і створення умов для збалансованого розвитку регіонів. Її реалізація спрямована на передачу повноважень і ресурсів від центральної влади до місцевого рівня, забезпечення ефективного розподілу доходів і видатків, підвищення прозорості бюджетного процесу.

Упродовж 2014–2025 рр. в Україні відбулися істотні зміни у структурі міжбюджетних відносин. За даними Міністерства фінансів України, обсяг місцевих бюджетів у 2023 році становив 605,1 млрд грн, зокрема трансферти з державного бюджету — 184,2 млрд грн. Частка доходів місцевих бюджетів у ВВП зросла з 6,5 % у 2014 р. до 7,6 % у 2019 р. За перші сім місяців 2025 року надходження до місцевих бюджетів склали понад 280 млрд грн, що на 18 % більше, ніж за аналогічний період 2024 р., з них 58,6 % — податок на доходи фізичних осіб. Це свідчить про стале зростання дохідної бази місцевих фінансів та поступове зміцнення власних джерел формування доходів.

Попри позитивну динаміку, фінансова автономія громад залишається недостатньою. У структурі доходів місцевих бюджетів переважають трансферти, а частка власних надходжень коливається на рівні 60 %. За оцінками дослідників, децентралізаційні перетворення не супроводжувалися пропорційним зростанням фінансової самостійності, а дефіцит економічного потенціалу в ряді регіонів створює ризики для стійкості місцевих фінансів. Водночас податково-бюджетні нововведення — розширення переліку місцевих податків, зміцнення ролі ПДФО, акцизів, єдиного податку — дозволили сформувати основу для розвитку громад, які демонструють високі показники самозабезпечення.

Особливо складним став період 2022–2025 рр., коли громади працюють у умовах війни. Руйнування інфраструктури, переміщення населення, зниження ділової активності, скорочення бази оподаткування призвели до зміни структури доходів і видатків. З одного боку, місцеві бюджети зазнали суттєвих втрат; з іншого — отримали нові завдання: забезпечення функціонування критичної інфраструктури, соціальний захист переселенців, підтримка обороноздатності. За

оцінками Центру економічної стратегії, видатки громад у 2023 р. на підтримку соціальних програм та інфраструктурне відновлення перевищили 210 млрд грн, що становить понад третя загальних видатків місцевих бюджетів.

Механізми міжбюджетного вирівнювання залишаються центральним елементом системи фінансів місцевого самоврядування. Дотації вирівнювання, базові та реверсні субвенції виконують функцію зменшення територіальних диспропорцій. Водночас нинішня модель міжбюджетних трансфертів має переважно компенсаційний характер і не забезпечує стимулюючого впливу на економічну активність. Без удосконалення критеріїв розподілу коштів, запровадження показників результативності та механізмів мотивації громад до нарощування власних доходів процес фіскальної децентралізації не зможе забезпечити повної фінансової самостійності місцевого рівня.

Значною перевагою реформування стала підвищена прозорість бюджетного процесу. За результатами міжнародного рейтингу Open Budget Survey 2023, Україна отримала 38 балів із 100 за рівнем відкритості бюджету. Хоча цей показник свідчить про помірний прогрес, він вказує на наявність значного резерву для покращення підзвітності. Поширення практик «бюджету участі» у більших громадах сприяє формуванню культури фінансової відповідальності, проте у малих населених пунктах інституційна спроможність залишається обмеженою.

Останніми роками посилився тренд цифровізації бюджетного процесу. Використання електронних систем планування, моніторингу й аналізу дозволяє підвищити ефективність розподілу ресурсів і контроль за виконанням програм. Впровадження відкритих даних створює умови для публічного контролю та зменшує корупційні ризики. Проте цифрова нерівність між громадами, нестача кадрів, здатних працювати з аналітичними платформами, стримують цей процес.

Подальший розвиток місцевих фінансів потребує системного підходу. Пріоритетними завданнями є: розширення власної податкової бази громад, зокрема через розвиток малого й середнього бізнесу; упровадження стимулюючих трансфертів, пов'язаних із результатами діяльності; підвищення фінансової грамотності керівників; запровадження внутрішнього аудиту й аналітичного бюджетування. Також важливо забезпечити ефективну взаємодію між місцевими органами влади й державними структурами для координації фінансових потоків у кризових умовах.

Отже, фіскальна децентралізація в Україні пройшла етап становлення та перейшла до фази функціонального вдосконалення. Вона створила базу для розвитку місцевої демократії, проте потребує подальшої адаптації до викликів війни та економічної нестабільності. Головним орієнтиром сучасного етапу має стати перехід від моделі «підтримки» до моделі «розвитку», коли бюджети громад стають інструментами активного економічного зростання, інновацій і підвищення добробуту населення.

#### **Список використаних джерел:**

1. Yushko S. «A new paradigm for budget revenue distribution resulting from decentralization reform in Ukraine». Finances of Ukraine. 2025. [URL:https://10.33763/finukr2025.05.023](https://10.33763/finukr2025.05.023).

2. Ministry of Finance of Ukraine. «Local budgets 2023: municipality priorities and state support mechanisms». 2023. URL: <https://decentralization.ua/en/news/16106>

*Найдовська Ангеліна Олексівна,  
старший викладач кафедри економіки  
та підприємництва ім. Т.Г. Беня,  
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»,  
Український державний університет науки і технологій,  
м. Дніпро*

## **ОСОБЛИВОСТІ КРЕДИТУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ЦІННІ ПАПЕРИ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Повномасштабне вторгнення у 2022 році кардинально змінило український ринок капіталу, створивши умови безпрецедентного стрес-тесту для національної фінансової системи. Відтік міжнародних інвесторів, призупинення банківського та облігаційного кредитування на початку війни призвели до потреби пошуку нетрадиційних способів фінансування діяльності підприємств.

Потреба в адаптації до нових умов функціонування на ринку капіталів призвела, серед іншого, до суттєвих змін на ринку боргових цінних паперів. Ініціаторами цих змін були, як корпоративні структури, так і держава.

Корпоративні структури змінили фокус уваги з інституційних інвесторів на роздрібних та сформували нові підходи до залучення кредитних коштів за рахунок облігацій, держава у свою чергу запровадила низку змін щодо функціонування самого ринку корпоративних облігацій [1, 2].

Зсув фокусу на ринку капіталу від інституційних до роздрібних інвесторів став вимушеною, але надзвичайно ефективною відповіддю на закриття міжнародних ринків та стриманість традиційних інвесторів. Підприємства, що мали високий рівень довіри серед населення, змогли мобілізувати мільярди гривень, перетворивши лояльність до бренду на фінансовий капітал. Наприклад, ТОВ «НоваПей Кредит» (NovaPay) станом на жовтень 2025 року залучило понад 2,2 млрд. грн від 6480 приватних клієнтів, здійснивши уже дванадцять випусків облігацій [3].

Екстремальні умови воєнного стану змінили не лише склад інвесторів, а й фундаментальні параметри корпоративних облігацій. Якщо в мирний час облігації були довгостроковим інструментом фінансування розвитку, то після 2022 року вони перетворилися на короткостроковий засіб забезпечення операційного виживання та поточної ліквідності.

Домінуючою специфікою корпоративних облігацій воєнного часу є їхня надзвичайна короткостроковість. Якщо до війни стандартні терміни обігу становили 3–5 років, то переважна більшість емісій облігацій з 2022 по 2025 роки пропонувалася з терміном обігу від 1 до 12 місяців [3-5]. Короткий горизонт інвестицій став ключовим механізмом захисту для інвесторів, гарантуючи швидке повернення капіталу та високу ліквідність вкладень.

Зазнала змін вартість залучення капітал, що обумовлено високу премію за ризик, яку вимагають інвестори в умовах високої інфляції та невизначеності зовнішнього середовища. Ставки за корпоративними облігаціями суттєво перевищують ставки за банківськими депозитами - коливаються від 15% до 26,0% річних у гривні [3-5]. Чим менша довіра до емітента, тим дорожчим стає для нього капітал, що обмежує доступ до ринку для підприємств з меншим фінансовим запасом.

З цікавого також можна відмітити впровадження інноваційних підходів до підвищення довіри інвесторів та спрощення доступу до облігаційного інвестування (цифрові продажі):

- ТОВ «НОВУС Україна», здійснило випуск облігацій, забезпечених нерухомістю в Києві [4,5], що надало інвесторам надійний захист від кредитного ризику. Для нагляду за забезпеченням вперше в Україні було залучено юридичну фірму INTEGRITES як небанківського адміністратора облігацій для ринку роздрібної торгівлі та юридичних послуг [6].

- ТОВ «НоваПей Кредит» (NovaPay) створило та успішно запровадило мобільний застосунок, інтегрований з сервісом "Дія.Підпис", для онлайн-оформлення угод з придбання та обслуговування облігацій, що усунуло фізичні бар'єри та зробило процес інвестування максимально простим, швидким і безпечним, що є особливо важливим в умовах воєнного стану [7].

Таким чином, можна зазначити, що ринок корпоративних облігацій України в 2022–2025 роках зазнав фундаментальної трансформації, перетворившись з інструменту довгострокового фінансування на унікальний механізм мобілізації внутрішнього капіталу для забезпечення операційної стійкості бізнесу в умовах війни. Замість очікуваного колапсу, ринок продемонстрував надзвичайну стійкість та здатність до адаптації, спираючись переважно на внутрішні ресурси. Ключові висновки аналізу:

- **Домінування роздрібного інвестора**, що обумовлено синергією трьох факторів: високою дохідністю, що компенсувала ризики та інфляцію; коротким терміном обігу та цифровими інноваціями, які зробили процес інвестування простим і доступним для широкого загалу.

- **Впровадження нових механізмів управління ризиками:** використання матеріального забезпечення та залучення незалежних адміністраторів для захисту прав інвесторів.

Також варто зазначити, що розвиток ринку облігацій супроводжується активними діями держави, яка протягом 2023-2025 років оновила порядки випуску та обігу облігацій в бік їх спрощення, а також у 2025 році ввела поняття «базового проспекту», який дозволяє емітентам значно прискорити та здешевити випуск нових траншів облігацій, що є життєво необхідним для підприємств, які працюють із короткостроковим боргом і потребують швидкого доступу до ліквідності.

#### Список використаних джерел:

1. Облігації замість кредитів: чи врятує внутрішній ринок економіку у воєнний час? Режим доступу: <https://banker.ua/uk/projects/finansy-pid-chas-viyny>

2. Емітенти можуть випускати корпоративні облігації з базовим проспектом – зручніше, швидше та прозоріше. Режим доступу: <https://www.nssmc.gov.ua/emitenty-mozhut-vypuskaty-korporativni-oblihotsii-z-bazovym-prospektom-zruchnishe-shvydshe-ta-prozorishe>
3. Вже дванадцять: NovaPay зареєстрував черговий випуск корпоративних облігацій на 100 млн грн. Режим доступу: <https://novapay.ua/vipusk-obligatsii-na100mln>
4. Корпоративні облігації: як заробити 26% річних у гривні і до 8% — у доларі. Режим доступу: <https://minfin.com.ua/ua/invest/articles/korporativni-obligaciyi-yak-zarobiti-26-richnih-u-grivni-i-do-8--u-dolari>
5. Novus вперше випустить корпоративні облігації на 400 млн грн. Режим доступу: <https://forbes.ua/news/novus-vpershe-vipustit-korporativni-obligatsii-na-400-mln-grn-24092024-23799>
6. INTEGRITES бере участь у випуску корпоративних облігацій NOVUS на суму 400 млн грн. Режим доступу: <https://yur-gazeta.com/golovna/integrites-bere-uchast-u-vipusku-korporativnih-obligaciy-novus-na-sumu-400-mln-grn.html>
7. Облігації NovaPay. Режим доступу: <https://novapay.ua/bonds>

*Полишвайко Сергій Сергійович,  
аспірант,  
Власюк Світлана Анатоліївна  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,  
Уманський національний університет,  
м. Умань*

## **Р2Р-КРЕДИТУВАННЯ ЯК АЛЬТЕРНАТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСУВАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Сталий розвиток сільськогосподарських підприємств (СГП) є критично важливою передумовою продовольчої безпеки та економічного зростання, що безпосередньо залежить від своєчасного та якісного фінансового забезпечення. На сучасному етапі більшість аграріїв відчуває дефіцит власних коштів, що змушує їх залучати зовнішній капітал, переважно у формі банківських кредитів. Однак, доступ до традиційного банківського фінансування для значної частини СГП є істотною перешкодою. Це обумовлено низкою факторів, серед яких: відсутність ліквідної застави, недостатня якість фінансової звітності, відсутність кредитної історії та консервативні підходи банків до оцінки ризиків аграрного виробництва, що часто призводить до високих вимог та тривалих процедур. Таким чином, пошук та адаптація альтернативних інструментів фінансування є стратегічним завданням для підтримки аграрного сектору.

Розв'язання проблеми фінансового розриву можливе через залучення вільного капіталу населення та його поєднання з впровадженням Fintech-послуг у сфері кредитування, зокрема за рахунок Р2Р-кредитування (англ. *Peer-to-Peer*

або *Person-to-Person*). P2P-кредитування – це механізм, що забезпечує запозичення коштів безпосередньо між суб'єктами економіки (фізичними або юридичними особами) через спеціалізовані онлайн-платформи без участі традиційних фінансових посередників [1]. Ця модель забезпечує децентралізацію, швидкість та гнучкість умов позики. На таких платформах інвестор (кредитор) і позичальник знаходять один одного для здійснення онлайн-кредитування. Майданчик виступає посередником, а позичальники самостійно вказують необхідну суму та термін кредиту. Кредитори в онлайн-режимі розглядають заявки та обирають ті, що найкраще відповідають їхнім інвестиційним запитам [2]. Залежно від наданих даних, кожна заявка отримує певний кредитний рейтинг, від якого безпосередньо залежить відсоткова ставка позики, і на який можуть впливати непогашені борги, негативна кредитна історія або її відсутність. Світовий розвиток P2P-кредитування розпочався у 2005 році з появою першого сервісу – «Zora» (Велика Британія), згодом успішні моделі були впроваджені в США компаніями «Prosper» та «Lending Club» [3, с.101].

В Україні ринок P2P-кредитування знаходиться на початковому етапі становлення та має вкрай обмежену пропозицію спеціалізованих платформ. Наявні спроби, як-от запуск платформи «Сервіс вигідних вкладень» АТ КБ «ПРИВАТБАНК», що пропонувала вкладникам прибутковість до близько 2,4–2,5% на місяць [4], були призупинені через неузгодженість із чинним банківським законодавством щодо обліку залучених коштів [1]. Існуючі сервіси, наприклад, UCredit, часто стикаються з операційними труднощами, такими як складний процес реєстрації та тривалі перевірки документів, що відштовхує потенційних користувачів [2]. Це ілюструє, що вітчизняний P2P-ринок переважно зосереджений на споживчому кредитуванні та не адаптований до специфіки аграрного сектору. Специфіка фінансування СГП вимагає гнучких графіків погашення через сезонність виробництва, врахування високих ризиків, пов'язаних із погодними умовами та цінами, а також спрощеного скорингу для малих підприємств із непрозорою звітністю. Для успішного впровадження P2P-кредитування в агросекторі необхідна розробка спеціалізованих платформ із функціоналом, адаптованим до сільськогосподарської специфіки, включаючи можливість використання альтернативних об'єктів застави, як-от аграрні розписки або майбутній врожай.

Процес P2P-кредитування в Україні, незважаючи на потенціал стати ефективним інструментом фінансування для малих та середніх СГП, зіштовхується з ключовою перешкодою – відсутністю спеціалізованого та чіткого законодавчого регулювання. Інструмент, який функціонує в сірій зоні, не може забезпечити належний захист інвесторів і позичальників. Для подолання цих бар'єрів необхідно розробити чітку регуляторну методику з боку держави, визначивши вимоги до ліцензування платформ, забезпечивши захист інвесторів та юридично визнавши можливість використання аграрної застави. Також необхідна розробка прозорої та зрозумілої бізнес-моделі P2P-кредитування для агросектору, яка б передбачала сезонні графіки погашення та використання кваліфікованого скорингу. Швидкість залучення фінансування та простота в

оформленні угод роблять Р2Р-кредитування привабливою альтернативою традиційним банкам та небанківським фінансовим установам. Успішна реалізація цих кроків дозволить Р2Р-кредитуванню, зокрема через запровадження регуляторного пісочниці (*Fintech Sandbox*), стати важливим джерелом фінансової стійкості українського аграрного сектора.

#### **Список використаних джерел:**

1. Р2р кредитування. Що це таке і чи працює воно в Україні? *Finance.ua*. 2021/ URL: <https://finance.ua/ua/credits/r2r-kreditovanie>
2. Р2Р-кредитування: що треба знати? URL: <https://mixfin.com/ua/blog/shcho-take-p2p-kredytuvannia/>
3. Чечоткін В. В., Пристемський О. С. Альтернативне кредитування в аграрному секторі економіки України: Р2Р-кредитування фермерів. *Бізнес Інформ*. 2020. №3. С. 98–103. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-98-103>.
4. «ПриватБанк» запустить аналог краудфандингової платформи. URL: <https://hmarochos.kiev.ua/2016/03/14/privatbank-zapustit-analog-kraudfandigovoyi-platformi/>

**Raspopov Oleksandr Serhiiovych,**  
**postgraduate student,**  
**Ihnashkina Tetiana Borysivna,**  
**candidate of economic sciences,**  
**professor of the Economics and Entrepreneurship Dept. named after T. G. Ben'**  
**Ukrainian State University of Science and Technologies,**  
**Dnipro**

#### **CLASSIFICATION OF INVESTMENTS: SUMMARY OF SCIENTIFIC APPROACHES**

Investments play an important role in the activities of an economic entity, as they contribute to the reproduction of production or the intensification of core activities, ensure structural changes and maximise profits. This stabilises the financial situation and ensures the normal functioning of such an entity in the future. In order to understand investments as an economic category and a mechanism for attracting resources, it is advisable to study and systematise their types.

There are many different approaches depending on the scientific opinion of individual authors regarding the definition of types of investments and the formulation of classification criteria according to which they are grouped. Analysis of scientific works in this area has shown the following.

In their studies [1-4], researchers distinguish between real and financial investments. These types are grouped separately by the authors, but there are differences in the formulation of classification criteria. In the works [1, p. 203] and [2, p. 8], the above types of investments are grouped according to essentially identical criteria: 'by object of capital investment' and 'by object of investment' respectively.

At the same time, scientists understand real investments as the investment of funds, i.e. investment in real assets: tangible (fixed assets, inventories) and intangible (licences, trademarks, intellectual property rights, etc.), while financial investments involve investment in financial assets: securities; corporate rights, etc. In the studies [3, 4], the authors distinguish, in addition to real and financial investments, intangible investments, grouped according to the 'object of investment' and 'types of investments' respectively. However, in these scientific works, intangible investments are singled out as a separate type, although the majority of the scientific community understands such investments as a component of real investments. Thus, it is proposed to generalise real and financial investments into a separate group based on the object of investment. Therefore, it is advisable to generalise the types of investments grouped in the studies [1-4] according to the object of investment.

Direct and indirect types of investments are grouped in the study [2, p. 8] according to the nature of participation in the capital of an entity in which the funds are invested. In [4, p. 15], these types of investments are grouped according to the nature of participation in the investment process, which, in our opinion, is the most accurate formulation of the criterion for grouping such types as direct and indirect.

The criterion of 'sources of financing' is highlighted in the scientific works [1, p. 203; 4, p. 15]. Thus, in the publication [1, p. 203], investments are considered only as a financial resource and are classified as: own (profit, reserve capital, etc.); borrowed (loans from financial institutions) and attracted (funds from other investors). However, it should be noted that financial resources borrowed by an entity in the form of loans can be considered a type of own investment, since when receiving them from a financial institution, an entity undertakes to repay them in the future at its own expense. In the study [4, p. 15], centralised and decentralised investments are defined according to the corresponding criterion. Since in the case of centralised investments, the distribution of resources is carried out through a single external centre, and in the case of decentralised investments, investments are made directly by users through decentralised platforms based on blockchain technology and smart contracts, such types of investments should be considered attracted for an entity. Thus, based on the criterion of 'sources of financing,' it is advisable to distinguish between the following types of investments: own and attracted.

In our opinion, the scientists [1, p. 203; 4, p. 15] accurately define the following types of investments based on their reproductive orientation: gross (reflecting the total amount of capital invested in the reproduction of fixed and intangible assets over a certain period); renovation (in quantitative terms, equal to the sum of depreciation and amortisation for a certain period); net (in quantitative terms, equal to the sum of gross investments minus depreciation and amortisation for non-current assets for a certain period).

The researchers [1, p. 204; 2, p. 8; 4, p. 15] define the following types of investments based on the 'investment period': long-term (more than three years); medium-term (from one to three years); short-term (up to one year). Generalising types of investments according to this criterion is of great practical importance, therefore it must be included in the classification of types of investments.

Private and public types of investment in the research [1, 2] are grouped according to the form of ownership. Based on the criterion of 'investment entities' [3, p. 16] and the criterion of 'form of ownership of investment resources' [4, p. 15], the researchers distinguish between private, state and mixed forms of investment ownership. In our opinion, the study [4, p. 15] more accurately formulates the essence of the classification criterion and fully reflects the set of types combined under it.

Based on the results of summarising scientific opinions [1, 2, 4], the following types of investments can be identified according to a set of characteristics:

- by region: domestic and foreign;
- by the nature of capital use in the investment process: primary (initial capital investment in an investment project); reinvestment (repeated investment of capital released as a result of previous investment in specific investment projects); divestment (withdrawal of capital without reinvestment);

- by level of investment risk: risk-free; low-risk; medium-risk; high-risk.

It is advisable to include the following categories, defined in the study [4, p. 15], in the classification of types of investment, based on a set of characteristics:

- by level of return: high-yield; medium-yield; low-yield; non-yielding;
- by liquidity level: highly liquid; moderately liquid; low liquidity; illiquid;
- by efficiency level: highly efficient; moderately efficient; low efficient.

It should be noted that in the studies [1-4], the classification of investment types is considered at an entity level (micro level) and does not take into account that investment can be implemented at the level of business associations and economic sectors, i.e. at the meso level, as well as at the regional or global level (macro level). Therefore, it is proposed to add the criterion 'by level of economic environment' to the classification of types of investments, highlighting such categories as macro-, meso- and micro-level investments.

Thus, it is advisable to generalise the classification of investment types according to the following criteria: by the object of investment (real, financial); by nature of participation in the investment process (direct, indirect); by sources of financing (own, attracted); by reproductive orientation (gross, renovation, net); by investment period (long-, medium-, short-term); by form of ownership of investment resources (state, private, mixed); by region (domestic, foreign); by the nature of capital use in the investment process (primary, reinvestment, divestment); by the level of investment risk (risk-free, low-, medium-, high-risk); by the level of return (high-, medium-, low-yield, non-yielding); by level of liquidity (highly liquid, moderately liquid, low liquid, illiquid); by level of efficiency (highly, moderately, low efficient); by level of economic environment (macro-, meso- and micro-level). The proposed classification will allow the main types of investments to be systematised according to specific criteria and can be used as a methodological basis for further scientific research, the development of investment projects and strategies for economic entities.

#### **List of references:**

1. Horbatiuk L. M. (2010) Investments: economic essence and classification. *Bulletin of PSAU*, no 2, pp. 201-210.
2. Heorhiadi N. H., Fedorchak O. Ie. (2013) The essence and types of the mechanisms

of the attraction investments to the enterprise. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no 22, pp. 6-11. Available at: [http://www.investplan.com.ua/pdf/22\\_2013/3.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2013/3.pdf) (accessed November 10, 2025).

3. Zhukov V. V. (2025) Essence, types and classification of investments. *Visnyk ONU imeni I. I. Mechnykova*, vol. 2(104).
4. Karavan N. A. (2019) Classification of investments and substantiation of the choice of criteria for their effectiveness. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no 1, pp. 13-17. Available at: [http://www.investplan.com.ua/pdf/1\\_2019/4.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2019/4.pdf) (accessed November 10, 2025).

*Азаренков Сергій Григорійович,  
аспірант кафедри банківської справи,  
Одеський національний економічний університет,  
м. Одеса*

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ БАНКІВ В УМОВАХ ЦИКЛІЧНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Банківський сектор відіграє ключову роль у функціонуванні будь-якої національної економіки, виступаючи фундаментом макроекономічної стабільності, забезпечуючи безперебійність фінансових ринків та підтримуючи економічний розвиток.

Сучасна світова економіка відзначається посиленням та прискоренням економічних циклів, що значно підвищує ризики для банків як основних фінансових посередників. Історичний досвід, включно зі світовою фінансовою кризою 2008 року та наслідками пандемії COVID-19, наочно продемонстрував, як проблеми в банківському секторі можуть швидко перерости в системні кризи з руйнівними наслідками для реального сектору та добробуту населення. Як наслідок, міжнародні та національні регулятори постійно вдосконалюють та посилюють вимоги щодо капіталу, ліквідності та управління ризиками.

Для України, як країни з економікою, що розвивається, яка переживає періодичні економічні шоки, ускладнені тривалим воєнним станом, питання фінансової безпеки банків та їхня вразливість до циклічних коливань є особливо критичним і потребує постійної уваги та аналізу. Існуючі дослідження, що інтегрують фінансову безпеку банків з динамікою економічного циклу, залишаються фрагментарними, що підкреслює необхідність комплексного наукового вивчення цієї взаємодії.

Актуальний економічний цикл все частіше пов'язують із концепцією сталого розвитку, що вимагає аналізу впливу ESG-факторів (екологічних, соціальних та управлінських) на бізнес-моделі банків, їхню циклічну стійкість та фінансову безпеку.

Дослідження Е. Гаррідо-Мерча та співавторів [1] (на основі байєсівської оптимізації) розроблено модель побудови ESG-портфелів, яка поєднує класичний аналіз «ризик-дохід» із обмеженнями, пов'язаними з ESG.

Праця Б. Ланнона та інших [2] довела вищу стійкість інвестицій в ESG-аспекти під час фінансової нестабільності. Було емпірично встановлено, що ESG-портфелі демонструють кращі результати, ніж традиційні, в періоди ринкових потрясінь, підтверджуючи їхню важливість для довгострокових інвестиційних стратегій фінансових установ.

С. Савлук та співавтори [3] емпірично підтвердили, що інвестиційне кредитування банків може сприяти скороченню викидів парникових газів (на прикладі Франції та Польщі у 2001-2014 роках). Автори зазначають, що країни з перехідною економікою (від адміністративної до ринкової) часто менше уваги приділяють екологічному аспекту інвестиційного кредитування, фокусуючись на комерціалізації.

Таким чином, проведене дослідження чітко засвідчує, що забезпечення фінансової стійкості банків у сучасних умовах прискореної та ускладненої економічної циклічності є комплексною, багатоаспектною проблемою, що вимагає постійної еволюції управлінських та регуляторних підходів.

Ключовим викликом для банківської системи є мінімізація її проциклічної поведінки – тенденції посилювати фінансову нестабільність під час економічних спадів. Для України, цей виклик багаторазово підсилюється триваючим воєнним станом, який генерує безпрецедентні макроекономічні шоки та підвищену волатильність ризиків.

Стратегічна стійкість банківського сектору може бути досягнута лише через синергію двох основних напрямків:

По-перше, вдосконалення внутрішніх механізмів управління ризиками. Банки повинні інтегрувати інноваційні моделі стрес-тестування, які враховують не лише класичні фінансові ризики, але й ESG-фактори як нові джерела довгострокової стійкості. Як показує світовий досвід, інвестиції у сталий розвиток підвищують стійкість портфелів під час криз.

По-друге, адаптивне макропруденційне регулювання. Національний банк України повинен продовжувати гнучку та своєчасну адаптацію інструментів, таких як контрциклічний буфер капіталу (CCyB). Це необхідно для створення фінансових «подушок» у періоди економічного зростання, які можуть бути використані для підтримки кредитування під час спадів.

У підсумку, фінансова стійкість банків є не лише питанням їхньої індивідуальної стійкості, але й критичним елементом національної безпеки та макроекономічної стабільності. Комплексний підхід, що включає інституційне зміцнення НБУ, жорсткий контроль валютних ризиків та впровадження найкращих міжнародних практик регулювання, є безумовною передумовою для забезпечення безперебійного функціонування фінансової системи та підтримки повоєнного відновлення економіки.

#### **Список використаних джерел:**

1. Eduardo, C. Garrido-Merch´an Bayesian, Gabriel Gonz´alez Piris, & Maria Coronado Vaca (2023). Optimization of ESG Financial Investments. *Portfolio Management (q-fin.PM)* . [Submitted on 10 Feb 2023] <https://arxiv.org/pdf/2303.01485>.

2. Lannone, B. Duttilo, P., & Gattone, S. A. (2025). Evaluating the resilience of ESG investments in European markets during turmoil periods. *Statistical Finance (q-fin.ST)*. Submitted on 4 Jan 2025. <https://arxiv.org/pdf/2501.03269>.
3. Savluk, S., Shulga, N., Zherdetska, L., & Serazhym, Y. (2025). Environmental determination of banks investment lending in the EU. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, (1(60), 11–19. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.60.2025.4549>.

**Бардіян Л.О.,**  
**здобувач вищої освіти,**  
**науковий керівник – Волохова Ірина Семенівна,**  
**доктор економічних наук, професор,**  
**Національний університет «Одеська політехніка»,**  
**м. Одеса**

## **ТЕЛЕМЕДИЦИНА У МЕДИЧНОМУ СТРАХУВАННІ: НОВІ МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ**

Медичне страхування є одним із найважливіших елементів соціального захисту населення, що забезпечує доступ до якісних медичних послуг та знижує фінансові ризики громадян.

Сучасний розвиток інформаційних технологій сприяв активному впровадженню телемедицини, яка стає невід'ємною складовою систем охорони здоров'я та страхування. Телемедицина створила можливості наблизити до хворих якісні медичні послуги навіть у найвіддаленіших населених пунктах [1].

Онлайн-консультації з лікарями без особистого візиту, відстеження стану здоров'я за допомогою гаджетів, що носять пацієнти, а також цифрова фіксація медичних даних – це вже не просто сучасні технології, а стратегічні напрями, які необхідно інтегрувати у страхові програми. Онлайн-консультації значно спростять доступ до медичних послуг, зокрема тим пацієнтам, яким важко особисто відвідувати лікаря [2]. Водночас розвиток телемедицини сприятиме формуванню нової моделі взаємодії в системі медичного страхування, де акцент переноситься з лікування на профілактику та постійний контроль стану пацієнта. Завдяки цифровим інструментам страхові компанії отримують можливість оперативніше аналізувати дані про здоров'я застрахованих осіб, що дозволяє краще прогнозувати можливі ризики та формувати індивідуальні програми страхового покриття. Такий підхід підвищує ефективність використання коштів і забезпечує більш тісний зв'язок між пацієнтом, лікарем та страховиком, скорочуючи час очікування, підвищуючи оперативність реагування та забезпечуючи більш точну фіксацію медичної інформації. У результаті створюється можливість швидше приймати рішення щодо страхових випадків та зменшувати кількість суперечок між сторонами.

Інтеграція телемедицини у страхові продукти сприяє підвищенню доступності медичних послуг, особливо у віддалених регіонах, зменшенню

навантаження на медичні заклади, покращенню логістики надання допомоги та формуванню персоналізованих страхових тарифів на основі цифрових даних. Як зазначають дослідники, цифрові інструменти створюють умови для скорочення адміністративних витрат і підвищення ефективності обслуговування клієнтів. Запровадження електронних медичних записів та телемедицини стає важливим елементом системи електронного здоров'я, який сприяє фінансовій доступності медичного страхування в Україні [3].

Крім того, завдяки моніторингу здоров'я в режимі реального часу страхові компанії отримують можливість проактивної оцінки ризиків, впровадження програм раннього виявлення захворювань та підвищення якості профілактичних заходів. Це дозволяє не лише покращувати якість медичних послуг, а й оптимізувати структуру страхових витрат, оскільки своєчасна діагностика знижує кількість дорогих лікувальних втручань.

Водночас розвиток телемедицини вимагає вирішення низки проблем, серед яких: забезпечення кібербезпеки, конфіденційності персональних даних пацієнтів та створення єдиних стандартів для онлайн-медичних консультацій. Для ефективного впровадження таких технологій необхідна підтримка держави, оновлення законодавства у сфері страхування та охорони здоров'я, а також підготовка медичного персоналу до роботи у цифровому середовищі. Особливої уваги потребує питання довіри пацієнтів до дистанційної медицини, що потребує активної інформаційної роботи, підвищення цифрової грамотності населення та забезпечення прозорості процесів обробки медичних даних. Надзвичайно важливо також забезпечити технічну сумісність різних медичних платформ, щоб інформація про пацієнта могла безперешкодно передаватися між лікарнями, страховими компаніями та державними системами. У перспективі такі процеси сприятимуть створенню єдиного медичного простору, де всі дані зберігатимуться централізовано та використовуватимуться для покращення якості медичних послуг. Особливим напрямом розвитку є впровадження штучного інтелекту для аналізу великих масивів даних, отриманих під час телемедичних консультацій. Алгоритми можуть допомагати лікарям у постановці попередніх діагнозів, визначенні ризиків та формуванні рекомендацій, а страхові компанії завдяки цьому зможуть прогнозувати витрати та формувати більш точні страхові продукти. Такі технології вже активно застосовуються за кордоном, а їх інтеграція в українську систему страхування є лише питанням часу. Це відкриває можливості для появи інноваційних послуг, таких як віртуальні медичні асистенти, автоматизовані системи нагадувань для пацієнтів, дистанційне спостереження за хронічними хворими та оцінка ризиків у режимі реального часу.

Отже, телемедицина є вагомим чинником розвитку медичного страхування в умовах цифрової економіки. Її впровадження забезпечує ефективність, зручність та інноваційність страхових послуг, сприяє підвищенню якості життя населення та сталому розвитку системи охорони здоров'я. У перспективі можна очікувати подальшу інтеграцію телемедичних рішень у страхові пакети, створення нових моделей страхових відшкодувань на основі цифрової

діагностики та розширення спектру дистанційних медичних сервісів, які стануть стандартом сучасної медицини. Таким чином, телемедицина поступово перетворюється на ключовий інструмент модернізації медичного страхування, формуючи основу для більш доступної, прозорої та технологічно розвиненої системи охорони здоров'я.

#### **Список використаних джерел:**

1. Абанкіна А. Телемедицина в Україні: як надавати послуги віддалено. МедПлатформа. 2025. URL: <https://medplatforma.com.ua/article/1174-telemeditsina-perspektivi-v-ukran>
2. ШІ та цифрові інструменти в медстрахуванні: як технології змінюють сервіс в Україні. IT Ukraine. 2025. URL: <https://itukraine.org.ua/shi-ta-tsifrovi-instrumenti-v-medstrahuvanni-yak-tehnologiyi-zminyuyut-servis-vuso/>
3. Кришталь Г., Скиба Г., Кривоберець М. Цифрові технології як фактор підвищення фінансової доступності медичного страхування в Україні. *Економічний розвиток України*. 2025. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1497>

*Бутрик Світлана Олександрівна,  
здобувач другого рівня вищої освіти,  
Крупський Олександр Петрович,  
кандидат психологічних наук,  
доцент кафедри міжнародного менеджменту  
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,  
м. Дніпро*

### **ОСОБЛИВОСТІ СТАРТАПІВ У БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ**

Упродовж останнього десятиліття банківська сфера зазнає суттєвих змін під впливом цифрових технологій, глобалізації та зростання споживчих очікувань. Значна частина інновацій, що трансформують фінансовий сектор, впроваджується саме стартапами, орієнтованими на фінансові технології. На думку дослідників, фінтех-компанії формують нову інфраструктуру фінансового ринку, підвищують його відкритість та забезпечують появу інноваційних продуктів [1]. Стартапи сприяють не лише оптимізації банківських процесів, а й появі нових бізнес-моделей, які змінюють характер конкуренції у фінансовому секторі. Їхня діяльність створює умови для демократизації доступу до фінансових послуг, зниження транзакційних витрат і підвищення прозорості операцій [2]. Але ефективність впровадження стартапів залежить від загальної економічної культури працівників банківського сектору [5].

Банківські стартапи - це підприємства інноваційного типу, що застосовують сучасні ІТ-рішення для оптимізації бізнес-процесів у сфері банківських послуг і формування конкурентних фінансових продуктів. Вони пропонують альтернативні рішення традиційному банкінгу, забезпечуючи спрощені операції, зниження витрат та розширення доступності послуг.

Дослідники відзначають, що стартапи підсилюють конкуренцію на ринку і змушують банки впроваджувати інноваційні технології, оптимізувати внутрішні процеси та підвищувати якість обслуговування [4].

Технологічна складова є ключовим чинником успіху фінтех-стартапів. Серед основних технологій, що активно використовуються у банківській сфері, виділяють:

- штучний інтелект і машинне навчання для скорингу, моделювання ризиків та персоналізації продуктів;
- блокчейн-технології, що забезпечують прозорість транзакцій, незмінність даних і підвищений рівень безпеки;
- хмарні технології, які дають змогу масштабувати інфраструктуру та знижувати витрати;
- Big Data, що забезпечують обробку та аналіз великих обсягів фінансової інформації;
- механізми відкритого банкінгу (Open Banking), які передбачають використання API для створення інтегрованих цифрових сервісів [3].

У своїй діяльності фінтех-стартапи характеризуються високою гнучкістю, інтенсивним використанням сучасних IT-рішень (AI, блокчейн, Big Data, хмарні платформи) та орієнтацією на клієнта. Такі компанії створюють прості у використанні цифрові сервіси, мінімізують транзакційні витрати, прискорюють обробку операцій і пропонують персоналізовані фінансові рішення, що формує нову модель конкуренції у банківській сфері.

Фінтех-стартапи вирізняються комплексом характеристик, що відображають їхню технологічну природу та інноваційний потенціал. Вони активно інтегрують передові цифрові рішення, зокрема штучний інтелект, блокчейн, Big Data, хмарні інфраструктури та мобільні технології, що забезпечує високу швидкість обробки даних і створення масштабованих фінансових сервісів. Центальною ознакою таких компаній є виразна клієнтоорієнтованість: вони формують максимально зручні та інтуїтивні цифрові продукти, усувають надмірні бюрократичні процедури й оптимізують взаємодію користувача з фінансовою системою. Діяльність фінтех-стартапів розгортається в умовах інтенсивної конкуренції, що вимагає гнучкості, здатності до швидких управлінських рішень і постійного оновлення продуктового портфеля. Їхні інновації охоплюють широкий спектр фінансових рішень - від мобільних гаманців і сервісів P2P-кредитування до цифрових банківських платформ, інвестиційних інтерфейсів та сучасних платіжних систем. Характерною рисою таких компаній є відносно низький поріг входу на ринок, поєднаний із необхідністю суворого дотримання регуляторних стандартів у сферах ідентифікації клієнтів та протидії легалізації коштів.

Фінтех-стартапи діють у рамках моделі «lean startup», що передбачає швидке тестування гіпотез, мінімізацію витрат на початкових етапах, поетапне нарощування функціональності та оперативне масштабування продукту відповідно до потреб ринку [6].

Переваги банківських стартапів проявляються у їхній здатності забезпечувати високу динамічність розвитку та системну трансформацію фінансових послуг. Завдяки гнучким організаційним моделям такі компанії оперативно впроваджують інновації та швидко адаптуються до змін ринкового середовища, що суттєво підвищує їхню конкурентоспроможність. Цифрова природа бізнес-процесів мінімізує операційні витрати та дозволяє ефективно масштабувати діяльність без значного збільшення ресурсних потреб. Висока клієнтоорієнтованість стартапів забезпечує створення персоналізованих фінансових продуктів, орієнтованих на індивідуальні потреби користувачів, що сприяє зростанню рівня довіри та залученості. Інвестиційна привабливість таких компаній зумовлена потенціалом швидкого розширення ринку за рахунок цифрових каналів і модульних технологічних рішень.

Водночас діяльність стартапів сприяє розширенню доступу до фінансових послуг для соціально вразливих та малозабезпечених груп населення, забезпечуючи фінансову інклюзію та зменшуючи бар'єри входу в сучасну фінансову екосистему.

Діяльність фінтех-стартапів супроводжується низкою системних викликів, що впливають на їхню стійкість і конкурентоспроможність. Найскладнішими є жорсткі регуляторні вимоги у сферах KYC та AML, які потребують значних ресурсів для впровадження й постійного оновлення.

Високі кіберризики та підвищені стандарти захисту даних становлять додаткові загрози, оскільки фінтех-сервіси працюють із великими масивами чутливої інформації. Важливим бар'єром залишається низький рівень довіри користувачів до нових цифрових фінансових рішень. Залежність від інвесторів обмежує фінансову стабільність стартапів, особливо на початкових етапах. Конкуренція з великими банками з розвиненою інфраструктурою та сформованою клієнтською базою ускладнює вихід стартапів на ринок і закріплення їхніх позицій у фінансовій екосистемі.

Перспективи розвитку фінтех-стартапів у банківській сфері залишаються надзвичайно сприятливими завдяки поєднанню технологічних інновацій і потреби фінансових установ у цифровій трансформації. По-перше, очікується подальше розширення використання ШІ та машинного навчання для автоматизації клієнтського сервісу, оцінювання ризиків, виявлення шахрайства та персоналізації фінансових продуктів. Це дозволить стартапам пропонувати сервіси з високим рівнем точності та оперативності.

По-друге, значного поширення набуде блокчейн і технології розподіленого реєстру, що забезпечать прозорість транзакцій, пришвидшення міжнародних платежів та здешевлення операцій. Розвиток криптоекосистеми та токенизації активів також відкриє нові ніші для стартапів у сфері цифрових валют та інноваційних інвестиційних платформ.

По-третє, посилюватиметься мобільність та доступність фінансових сервісів. Молоде покоління користувачів прагне отримувати всі фінансові послуги у смартфоні, що стимулює зростання нео-банків, P2P-кредитування та платформ «відкритого банкінгу». У цьому контексті важливого значення набуває

регуляторна ініціатива Open Banking, яка створює умови для партнерства між банками та стартапами через API-взаємодію [7]. Крім того, у перспективі посилюватиметься роль кібербезпеки, що стане одним із ключових напрямів інновацій. Стартапи здатні запропонувати банкам надійні рішення з безпеки даних, імовірно отримають значну частку ринку.

Нарешті, глобалізаційні процеси сприятимуть міжнародній експансії фінтех-рішень, оскільки фінансові технології не мають жорстких територіальних обмежень. Стартапи з конкурентними продуктами зможуть масштабуватися на інші ринки значно швидше, ніж традиційні банки [3].

Стартапи стали важливим драйвером інновацій у банківській сфері, забезпечуючи швидку цифрову трансформацію традиційного фінансового сектору. Вони пропонують нові технології, інноваційні бізнес-моделі та високий рівень клієнтоорієнтованості.

Попри ризики, пов'язані з регулюванням і кібербезпекою, фінтех-стартапи демонструють високий потенціал для подальшого розвитку і відіграють ключову роль у формуванні майбутнього банкінгу.

#### **Список використаних джерел**

1. Вергелюк Ю.В. Інвестування на ринку FINTECH. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 1. С. 50–56.
2. Демчишак Н., Радик В. Розвиток цифрової інфраструктури та блокчейн-технологій в Україні. *Інноваційна економіка*. 2020. № 3-4. С. 188-194
3. *Розвиток FinTech в Україні: новий проект від Нацбанку*. URL: <https://tehnot.com/ua/razvitie-fintech-v-ukraine-novyj-proekt-ot-natsbanka>.
4. Руденко З. Вплив розвитку фінтех на банківський ринок в Україні. *Банківська справа*. 2018. № 2. С. 67-71.
5. Стасюк Ю. М. Формування економічної культури молодого фахівця. *Особистість у просторі культури: Матеріали Всеукраїнського науково-практичного симпозиуму*. 2009. Т. 24. С. 100-102.
6. Шкляр А. Класичний банкінг: напрями трансформації в умовах технологічної революції. *Український соціум*. 2018. № 1(64). С. 49–58.
7. Watson R. Developing best practices for API reference documentation: Creating a platform to study how programmers learn new APIs. *2012 IEEE International Professional Communication Conference*. - IEEE, 2012. - P. 1-9.

**Сіманько Катерина Валеріївна,  
здобувачка вищої освіти,  
Державний торговельно-економічний університет,  
м. Київ**

## **ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ТА ІНВЕСТИЦІЙНІ ПРІОРИТЕТИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Фінансова стійкість підприємств є фундаментальною умовою їх довгострокового розвитку, посилення конкурентних позицій та здатності

адаптуватися до викликів зовнішнього середовища. Сучасне економічне становище характеризується високим рівнем глобальної нестабільності, що проявляється у зростанні геополітичних ризиків, інфляційних хвилях, порушенні ланцюгів постачання, зниженні інвестиційної активності та підвищенні невизначеності на фінансових ринках. У таких умовах традиційні підходи до управління фінансами вже не забезпечують необхідний рівень захищеності бізнесу, що вимагає пошуку нових моделей управління та інвестиційних стратегій [1]. Сутність фінансової стійкості полягає у здатності підприємства зберігати рівновагу між доходами та витратами, оптимізувати структуру оборотних та необоротних активів, підтримувати ліквідність, уникати критичних рівнів боргового навантаження та формувати фінансові резерви для подолання кризових ситуацій. Особливо важливим стає формування такої системи управління, яка дозволяє не лише реагувати на проблеми, а й передбачати їх, здійснюючи стратегічне фінансове планування та оцінювання потенційних ризиків.

Фінансова стійкість бізнес-організації визначається здатністю формувати достатні фінансові ресурси для стабільної діяльності, зберігати оптимальну структуру джерел фінансування та забезпечувати виконання зобов'язань перед державою, працівниками, кредиторами та партнерами. Підприємства, що мають високий рівень стійкості, демонструють більшу гнучкість у кризових умовах, швидше адаптуються до змін ринку та зберігають інвестиційний потенціал. До ключових факторів фінансової стійкості належать рівень ліквідності активів та здатність швидко перетворювати їх у грошові кошти; ефективність використання оборотного капіталу; структура капіталу та співвідношення власних і позикових коштів; рентабельність операційної діяльності; стабільність грошових потоків; якість корпоративного управління та внутрішнього контролю. У період глобальних криз підприємства стикаються зі скороченням обсягів продажу, підвищенням собівартості, зростанням відсоткових ставок, ускладненням логістики, обмеженням доступу до іноземних ринків і коливанням валютних курсів, що потребує посилення гнучкості фінансових моделей. Глобальна нестабільність формує середовище підвищених ризиків, у якому бізнес працює в умовах невизначеності. Негативні ефекти включають падіння платоспроможного попиту, нестабільність валютних ринків, підвищення вартості кредитів, логістичні перешкоди та зміну структури споживчого попиту. За таких умов підприємства повинні адаптувати фінансові стратегії, посилювати контроль за витратами та впроваджувати сучасні інструменти ризик-менеджменту. Глобальна нестабільність змінює інвестиційну поведінку підприємств: довгострокові проекти поступаються коротко- і середньостроковим вкладенням, які мають швидку окупність.

Одним із провідних напрямів інвестицій стає цифровізація: автоматизація виробничих процесів, впровадження ERP-, CRM- та SCM-систем, розвиток кіберзахисту, електронної комерції, хмарних сервісів. Такі інвестиції дозволяють підприємству зменшити витрати, підвищити продуктивність, точно планувати операційну діяльність та забезпечити гнучкість бізнес-моделі [2].

Другим важливим напрямом є енергоефективність та екологічна економіка: інвестиції в відновлювані джерела енергії, енергозберігаюче обладнання, системи переробки та повторного використання ресурсів. Це допомагає знижувати витрати, відповідати екологічним стандартам та отримувати доступ до пільгового фінансування [3]. Важливу роль відіграють інвестиції у розширення діяльності: розширення асортименту продукції, вихід на нові ринки, співпраця з іноземними партнерами. У період нестабільності саме розширення діяльності допомагає зменшити ризик втрати грошових потоків. Також бізнес активно інвестує у людський капітал. Сучасний ринок праці вимагає фахівців, які знають цифрові технології, управління даними та можуть адаптуватися до змін. Підприємства, які інвестують у навчання працівників, досягають більшої ефективності, швидше впроваджують новинки та легше приступають до змін у економіці. Інноваційні проекти, партнери, кластери та спільні ініціативи стають важливим напрямом інвестування. Такі спільні зусилля дозволяють підприємствам ділитися витратами, обмінюватися технологіями, створювати спільні центри та отримувати доступ до нових фінансових можливостей, включаючи міжнародні. Для підвищення стійкості підприємства мають оптимізувати структуру капіталу, зменшити залежність від позики, посилювати контроль над оборотним капіталом, впровадити внутрішній аудит, створити резерви на випадок ризиків та використовувати сценарні фінансові плани. Кризові моделі мають включати прогнозування розвитку ситуації, адаптивність діяльності та гнучке бюджетування. Слід впроваджувати екосистемний підхід — стратегічні співпраці між компаніями, взаємну підтримку, об'єднання ресурсів. Незважаючи на труднощі, сучасна економічна ситуація дає нові можливості для розвитку українського бізнесу. Активно розвиваються інноваційні стартапи, зростає кількість міжнародної фінансової допомоги, держава сприяє енергоефективності, цифровізації та оборонним технологіям.

Таким чином, створення фінансової стійкості та визначення того, куди краще вкладати кошти, — це складна задача, яка потребує поєднання рішень у фінансовій, управлінській, організаційній та технологічній областях. Підприємства, якікладають кошти у цифрові технології, нові ідеї, екологічні зміни, різноманітність діяльності та розвиток кадрів, можуть підтримувати стабільний рівень роботи навіть у складних умовах. Комбінування стратегічного планування, управління ризиками, гнучкого бюджетування та високої фінансової дисципліни становить основу довготривалої стійкості підприємства. Нові ідеї та цифрові зміни є головними інструментами для отримання переваг у змаганні, а взаємодія підприємств у єдиній екосистемі допомагає зменшити ризики та збільшити можливості для інвестицій. Всі ці фактори разом дають підприємствам змогу не тільки змінювати себе під впливом глобальних подій, а й використовувати ці події для створення нових стратегічних можливостей [4].

#### **Список використаних джерел**

1. Журавльов А.І. Фінансові ризики підприємств у глобальній економіці. *Фінанси України*. 2023. №8. С. 54–62.

2. Мельник Т.М. Інноваційна модернізація бізнесу в умовах цифрової трансформації. *Економічний форум*. 2024. №2. С. 44–51.
3. Лисенко В.В. Зелена економіка та інвестиції в енергоефективність. *Стратегічний розвиток*. 2023. №4. С. 19–27.
4. Ковальчук О.П. Управління інвестиційним потенціалом підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2024. №1. С. 33–40.

## СЕКЦІЯ 7. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ У КРИЗОВИХ УМОВАХ

*Дубовик Ольга Юхимівна,  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри фінансів  
Карімов Кирило Едуардович,  
здобувач другого рівня вищої освіти,  
Одеський національний економічний університет,  
м. Одеса*

### ПОДАТКОВЕ НАВАНТАЖЕННЯ: ВПЛИВ НА ІНВЕСТИЦІЙНУ ПРИВАБЛИВІСТЬ

В умовах повномасштабних військових дій, економічної невизначеності та зростаючої глобалізації світової економіки українські підприємці все більше уваги звертають на зовнішні інвестиції як джерело для розвитку та модернізації існуючих підприємств або ж як на основу успішного впровадження новітніх стартап-підприємств. Навіть у довоєнний період обсяги прямих іноземних інвестицій, що заходили в економіку України, не були достатньо значними: у 2021 р. - \$7,3 млрд. Але на кінець 2024 р. цей показник скоротився майже удвічі – до \$3,6 млрд. Враховуючи, що за оцінками експертів Світового банку на відбудову України в найближчі 10 років потрібно близько \$524 млрд. [1], вкрай важливо мати стратегію підвищення інвестиційної привабливості української економіки в період післявоєнної відбудови країни.

Більшість інвесторів при визначенні вектору спрямування коштів керуються комплексними оцінками та судженнями, які базуються на показниках стабільності політичної, економічної та соціальної ситуації в країні, обираючи потенційні напрями вкладень або галузі, які зможуть забезпечити найбільші прибутки, законодавчу захищеність тощо. При цьому значна частка інвесторів при прийнятті рішення про доцільність вкладення капіталу в ту чи іншу країну звертає увагу на існуючий там рівень податкового навантаження. Також вкрай важливим є стабільність та прозорість податкової системи, складність податкового законодавства країни, що впливає на рентабельність інвестицій.

Надмірне податкове навантаження може призводити до негативних економічних наслідків: тінізації бізнесу, зменшення інвестиційної активності, виведення капіталу за кордон, скорочення виробництва та уповільнення темпів зростання ВВП. Адекватне та збалансоване податкове навантаження може бути позитивним чинником, якщо воно поєднується з якісними державними послугами, інфраструктурою, ефективним правовим захистом, інвестиційними гарантіями та простими процедурами адміністрування податків.

Показник податкового навантаження також дозволяє здійснювати оцінку податкової системи як у динаміці (в межах однієї країни), так і в порівнянні з

іншими країнами, що є особливо важливим у контексті глобальної конкуренції за інвестиції. Так, останніми роками податкове навантаження в Україні було на рівні 32-34 % ВВП, при тому що в середньому по Європейському Союзу воно становило близько 40 % [2]. Попри нижче ніж в країнах ЄС значення фактичного рівня податкового навантаження в Україні, на жаль українська економіка не відзначається значною привабливістю для іноземних інвесторів через свою фіскальну політику та нестабільність політичної та економічної ситуації в країні.

Одним із ключових показників, що відображає взаємозв'язок між фіскальною політикою держави та її інвестиційною привабливістю, є співвідношення рівня податкового навантаження на прибуток підприємств та обсягів прямих іноземних інвестицій в Україну (рис. 1). Податок на прибуток підприємств безпосередньо впливає на рішення іноземних інвесторів щодо розміщення капіталу, оскільки він визначає кінцеву дохідність інвестиційного проєкту після оподаткування. У періоди, коли податковий тиск на прибуток підприємств знижувався або запроваджувалися стимули для інвесторів, обсяги іноземних інвестицій зростали. Натомість у роки підвищеного фіскального навантаження, політичної нестабільності чи ускладнення адміністрування податків інвестиційна активність через часовий лаг помітно скорочувалася.

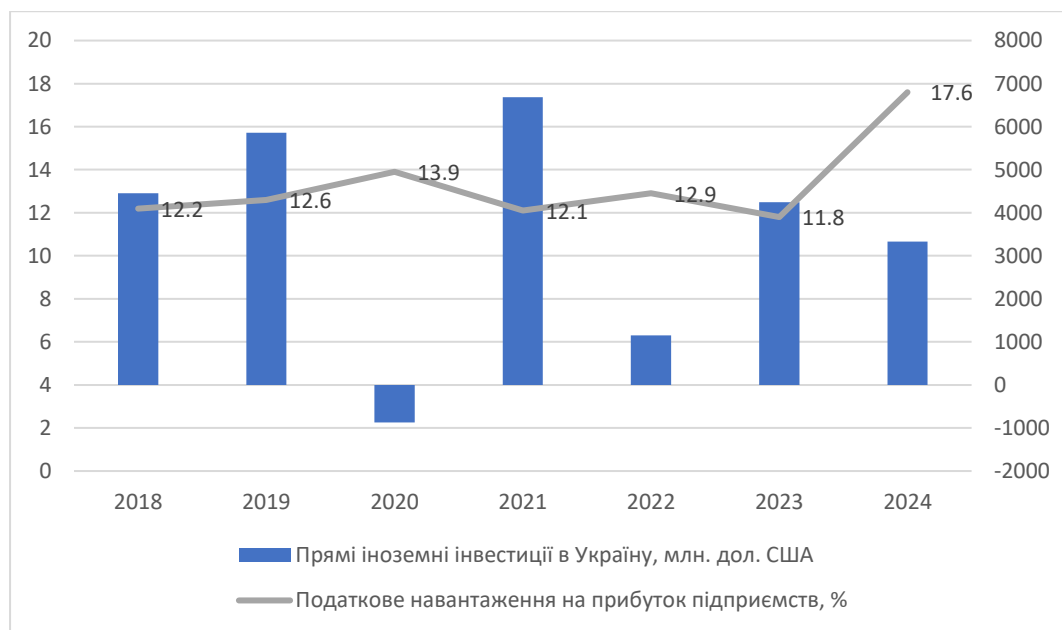


Рис. 1. Співвідношення рівня податкового навантаження на прибуток підприємств та обсягів прямих іноземних інвестицій в Україну

*Джерело: складено за даними [3, 4]*

З початком повномасштабної агресії Росії у 2022 році притік прямих іноземних інвестицій різко скоротився, а більшість іноземних компаній заморозили або перенесли свої інвестиційні проєкти. При цьому податкове навантаження на бізнес зросло не за рахунок ставок, а через обмеження фінансових ресурсів, зниження прибутковості підприємств і підвищення витрат на безпеку та логістику. У 2023-2024 роках ситуація почала поступово стабілізуватися. Відновлення бізнес-активності, державні програми підтримки

інвесторів, часткове покращення адміністрування податку на прибуток і прагнення України до членства в ЄС створюють передумови для зростання інвестиційної привабливості.

Оптимізація системи корпоративного оподаткування, підвищення прозорості та прогнозованості податкової політики, а також запровадження стимулів для інвестицій у відновлення та модернізацію економіки здатні стати основою для стійкого зростання прямих іноземних інвестицій у середньостроковій перспективі. В цілому ефективна податкова політика може стати рушійною силою економічного зростання. Зниження фіскального тиску на виробництво, упровадження податкових пільг для інноваційних галузей, прозоре адміністрування податків, а також зменшення кількості пільг, які спотворюють конкуренцію, сприяють підвищенню ділової активності та легалізації бізнесу.

У перспективі для України важливим завданням є формування збалансованої системи оподаткування, яка поєднуватиме фіскальну достатність з економічною ефективністю. Це передбачає оптимізацію структури податкових надходжень на користь прямих податків, зменшення податкового тиску на працю, стимулювання інвестицій у реальний сектор економіки та впровадження сучасних цифрових інструментів адміністрування.

Таким чином, податкове навантаження є важливим і чутливим елементом інвестиційного клімату. Для того, щоб воно сприяло, а не заважало залученню інвестицій, необхідно забезпечити прогнозовану, прозору, стабільну та ефективну податкову систему, яка б одночасно забезпечувала надходження до бюджету і залишала бізнесу достатньо ресурсів для розвитку, інновацій та розширення діяльності. Баланс між фіскальними інтересами держави та інвестиційними потребами бізнесу – це ключ до створення конкурентоспроможного інвестиційного середовища.

Враховуючи євроінтеграційний вектор України, для нас є вкрай важливим запроваджувати європейський підхід до оподаткування, який забезпечує адаптивність до економічності циклів, що дає змогу зберігати інвестиційну привабливість за рахунок збереження стійкості, прозорості податкової системи та зрозумілості податкового законодавства для інвесторів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Україні знадобиться 524 млрд. доларів на відновлення після війни, - Світовий банк. *РБК-Україна*. 25.02.2025. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/ukrayini-znadobitsya-524-mlrd-dolariv-vidnovlennya-1740478013.html>
2. Євростат. Статистика податкових надходжень. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php?title=Tax\\_revenue\\_statistics#General\\_overview](https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php?title=Tax_revenue_statistics#General_overview)
3. Мінфін. Індeksi. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/2024/>
4. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua>

*Yuryeva Iryna Anatoliivna,  
Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor of the Department accounting and finance  
Yuriev Mikhail Alexandrovich,  
Higher education student  
NTU "Kharkiv Polytechnic Institute",  
Kharkiv*

## **DIGITALISATION OF BUSINESS PROCESSES IN TAXATION USING INNOVATIVE APPROACHES**

The relevance of the topic is due to triple pressure on the modern taxation system, namely from the state side, because there is a need to increase the efficiency of administration, reduce the shadow economy, reduce the costs of tax collection and combat tax evasion.

The second component, from the business side, is the need to sharply reduce the administrative burden, the costs of maintaining tax records, minimize the human factor and the risks of errors leading to fines.

The third component, from the technology side, is that the global digital transformation of all spheres of life gives rise to new business models, such as e-commerce, freelance, and sharing economy, which are difficult to administer using traditional tools.

Digitalization using innovative approaches ceases to be a desire and becomes the only possible way to create a transparent, effective and convenient tax system for all participants. It is the key to increasing competitiveness as a separate business and economy, the country as a whole. The problem is fragmentation and inefficiency of existing approaches to digitalization, which is manifested in the following algorithm for the application of digital technologies. The presence of "automation islands", where Many enterprises have automated individual processes. For example, invoicing, but these systems are not integrated with each other and with government information systems. This creates "digital divides" and requires manual data entry.

The backwardness of government systems lies in the fact that some government registries and services operate on an outdated architecture, do not have open APIs for easy integration, which complicates automation on the part of the business. Insufficient level of intellectualisation, because existing systems often only automate routine actions like sending data, but do not intellectualise processes. Missing prognostic analysis, automatic detection of anomalies and preventive management risks. Vulnerability security when centralizing data in the digital environment creates new threats to cybersecurity, which cannot always be resisted by traditional system protection. Low digital literacy, taxpayers, and even employees' tax organs are not ready to effectively use innovative tools. And as a result, instead of making life easier, digitalization often creates additional difficulties due to the inconsistency of tools, lack of uniform standards and constant changes in the rules of the game. Mechanisms for implementing innovative approaches to overcome these problems, when it is necessary

to implement a holistic system of mechanisms that go beyond simple automation. Mechanisms at the state level provide for the creation of a "digital framework" with the implementation of Techno-Government ( TechGov ).

Development and implementation of state digital platforms with open APIs, allowing businesses to easily integrate their systems with state registers (USR, DRFO) and tax services.

Creation of a National System of Electronic Invoices (e-invoicing) with a single standard for all business transactions, ensuring real-time customs VAT reporting and eliminating the possibility of tax fraud. Development of Big Data and AI for risk-based control, where, instead of total inspections, tax authorities will analyze big data from various sources using artificial intelligence to detect anomalous patterns and target objects for inspection.

Business-level mechanisms, namely efficiency and security tools, use Robotic Process Automation ( RPA ), "software robots" to automate extremely complex but routine operations such as filling out tax returns, generating reports, and responding to standard requests. Thanks for the follow-up. Blockchain technologies create an unchanging and transparent chain of data for confirming the origin of goods, transfer of ownership and automatic payment of taxes on "smart contracts" ( smart contracts ). The use of AI assistants and chatbots, where AI-based systems for advising taxpayers track changes in legislation and remind them about reporting deadlines. The use of cloud computing ( Cloud Computing ) occurs with the transition to cloud-based tax platforms for businesses, which provide scalability, remote access and high cybersecurity through specialized providers. Organisational and legal mechanisms with data standardisation and harmonisation introduce unified data exchange formats (e.g. XBRL for financial reporting) to eliminate compatibility issues.

Creation of Regulatory Sandboxes, like a safe environment where businesses and fintech companies can test new products and taxation models under the supervision of the regulator, without the risk of being fined. Gradual transition to a model where the tax service is not only a controller, but also a provider of digital services, provides businesses with convenient tools for implementing their obligations. The use of AI can be divided into two main directions: from the state ( tax authorities ) and from the business side ( payers). Application of AI by tax authorities with risk-based audits, when AI analyses thousands of parameters (turnover, industry, cost-income ratio, data from banks, customs) to build a "tax profile" of the company and determine the likelihood of violation. Audits become targeted, not selective. Automatic detection of anomalies and fraud ( Fraud Detection), where machine learning algorithms find unusual patterns, such as "mirror turnover", fictitious VAT, and understated income that a person might not notice. Processing natural languages (NLP) for analysis of documents where AI can automatically "read" and analyze contracts, invoices, and delivery notes, comparing them with data reporting for discrepancies. Virtual tax consultants Chatbots, where AI assistants can answer standard taxpayer queries 24/7, freeing up employees for complex tasks. Forecasting budget revenues is done through the analysis of macroeconomic and real-time data, where AI helps build more accurate tax revenue forecasts. Application of AI by businesses in tax compliance consulting.

Automation of reporting and submission through software robots ( RPA ) together with AI can automatically collect data from the company's internal systems ( ERP, CRM ), fill out declarations and submit them electronically. Tax monitoring and analytics, where AI systems track changes in tax legislation in real time and automatically analyze their impact on a specific business, alerting to risks and opportunities. Tax planning and modelling, when AI can simulate different scenarios, economic operations from their point of view, and tax consequences, helping to accept an optimal solution. Internal audit data is ordered when companies use AI to conduct their own internal audit inspections, detecting mistakes or unauthorized operations before the tax office does. AI- assistant for accountants, where intelligent systems can categorize expenses, check accounts for correctness details and provide recommendations for their taxation.

Therefore, digitalization Taxation with innovation is not about scanning papers in PDF, but about creating a single digital ecosystem Environment. Success depends on synergies, efforts, states of creation, a modern "digital framework", and initiatives for business implementation of advanced technologies to work in these conditions. Artificial intelligence is radically changing the taxation landscape, transforming it from the sphere of bureaucracy to the sphere of high technologies.

For the state, it took strengthening fiscal security, and for business, the path to significant simplification, life and decline costs. The key to success is a balanced approach. It is necessary to develop technologies simultaneously with the development of clear rules for their ethical use, ensuring data quality and increasing the digital literacy of all participants in the process. The future is based on hybrid models, where AI processes data and gives recommendations, and a person accepts the final strategic solution.

#### **List of used sources :**

1. About approval Digital development strategies innovative activities Ukraine for the period until 2030 and approval operational plan of measures for its implementation in 2025-2027: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 12/31/2024 No. 1351-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text>.
2. Industria Revolution: Definition And Explanation. Indeema. URL: <https://indeema.com/blog/4th-industrial-revolution>
3. Negropont N. Being Digital. N. Y.: Knopf, 1995. P.257
4. N. d. Big data revolution in taxation – How big data changes China’s tax collection system? 2017. URL: <https://www.cwhkcpa.com/en/10915-2>
5. OECD. Artificial intelligence. Retrieved January 01, 2022. URL: <https://www.oecd.org/goingdigital/ai/principles/>
6. World Bank. Various years. Identification For Development (ID4D) Global Dataset. World Bank, Washington, DC. URL: <https://datacatalog.worldbank.org/dataset/identificationdevelopment-global-dataset>

*Маряниченко Богдан Валерійович,  
аспірант,  
Педько Андрій Борисович,  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки та підприємництва ім. Т.Г. Беня,  
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»,  
Український державний університет науки і технологій,  
м. Дніпро*

## **ДЕЯКІ АСПЕКТИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ РЕКУРЕНТНИХ МЕТОДІВ ОПОДАТКУВАННЯ: ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ**

Як відомо, ще за часів А. Сміта були встановлені основоположні канони оподаткування, які і досі не втрачають своєї актуальності, зокрема:

- канон №2: Податок, який кожна людина зобов'язана платити, повинен бути чітко визначеним, а не довільним. Час сплати, спосіб сплати, сума, що підлягає сплаті, повинні бути зрозумілі як платнику, так і будь-якій іншій особі;
- канон №3: Кожен податок повинен стягуватися у час або спосіб, найзручніший для платника податку [1].

В сучасному світі зазначені канони можна трактувати наступним чином: ефективна та водночас прозора система адміністрування податків, зрозумілі та зручні правила нарахування та сплати податкового зобов'язання, оперативне та спрощене складання звітів.

Треба відмітити, що усі вищенаведені характеристики прямо впливають на покращення інвестиційного клімату та забезпечення сталого розвитку національного підприємництва.

Проте в українських реаліях слід констатувати дзеркально протилежну картину, яка вкрай згубно впливає на підприємницький сектор.

Тому з метою вдосконалення процесу податкового адміністрування пропонуємо звернути увагу на можливість використання рекурентних методів в сфері адміністрування певних податків.

Recurrent Payments (укр. – регулярні, повторювані платежі) використовуються при безготівкових банківських транзакціях та передбачають автоматичне списання повної або часткової суми коштів згідно встановленого відсотка, призначення платежу тощо. Використання такого рекурентного алгоритму дозволяє системі самостійно та циклічно виконувати платіжні операції.

За результатами проведеного нами дослідження було встановлено, що податкові механізми, які мають спрощений метод розрахунку податкового зобов'язання (тобто у формулі розрахунку не більше двох складових), повністю релевантні рекурентним методам автоматизованого нарахування та сплати податків (див. таблицю 1).

Таблиця 1

Види податків зі спрощеним методом розрахунку податкового зобов'язання

| Назва податку                           | Складові формули розрахунку податкового зобов'язання              |                                    |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
|                                         | Перша                                                             | Друга                              |
| Єдиний податок                          | Ліміт доходу                                                      | Вартісна ставка, грн./дохід        |
| Податок з обороту/продажів              | Сума банківського переказу від покупця до постачальника           | Відсоткова ставка, %/сума переказу |
| ПДФО за пропорційними ставками          | Сума банківського переказу від роботодавця до найманого робітника | Відсоткова ставка, %/сума переказу |
| Акцизні податки за адвалерними ставками | Сума банківського переказу від покупця до постачальника           | Відсоткова ставка, %/сума переказу |

*Джерело: Розроблено авторами*

Слід зазначити, що в Україні з усіх вищенаведених податків тільки при адмініструванні ПДФО використовується автоматизований алгоритм сплати податків із суми банківського переказу (транзакції), проте немає і натяків на автоматизоване формування податкового звіту.

На нашу думку, варто звернути особливу увагу на розробку рекурентного методу нарахування та сплати податку з обороту, єдиного податку та акцизу з електричної енергії, а також вдосконалення існуючого механізму сплати ПДФО шляхом створення автоматизованих звітів щодо заробітної плати та податків з неї.

Крім того, використання банківської транзакції як триггеру для відтворення повторюваного податкового алгоритму можна впроваджувати серед підприємств, які відносяться до першої, другої та третьої групи спрощених систем оподаткування.

Є всі підстави вважати, що використання рекурентних методів в податковій системі України дозволить значно спростити податковий облік для суб'єктів підприємницької діяльності, збільшити оперативність податкових надходжень до бюджету і зменшити вартість податкового адміністрування за рахунок економії трудових витрат на облікові операції як зі сторони ДПС, так і підприємств - платників податків.

#### **Список використаних джерел:**

1. Адам Сміт. Дослідження про природу і причини багатства народів / пер. з англ. О. Васильєв, М. Межевікіна, А. Малівський. – К.: [Наш формат](#), 2023. – 722 с.
2. Johansson, Å. et al. (2008), "Taxation and Economic Growth", OECD Economics Department Working Papers, No. 620, OECD Publishing, Paris, DOI: [https://www.oecd.org/en/publications/taxation-and-economic-growth\\_241216205486.html](https://www.oecd.org/en/publications/taxation-and-economic-growth_241216205486.html)

*Ягольник Юлія Вячеславівна,  
здобувачка вищої освіти,  
науковий керівник – Шишкова Наталія Леонідівна,  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародних відносин і аудиту,  
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»,  
м. Дніпро*

## **ІНТЕГРАЦІЯ BEPS В УКРАЇНІ ЯК УМОВА ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ**

У сучасних умовах трансформацій глобальної економіки, зумовлених геополітичними викликами та зростанням вимог до прозорості бізнесу, для України, яка перебуває у стані війни, особливо актуальним є відновлення економіки й зміцнення довіри міжнародних партнерів з метою залучення чесних інвестицій. Одним із ключових механізмів такої довіри виступає участь у глобальних ініціативах податкової прозорості, насамперед – у проекті BEPS (Base Erosion and Profit Shifting) [1].

BEPS спрямований на боротьбу з розмиванням податкової бази та переміщенням прибутків у юрисдикції з низьким рівнем оподаткування. Впровадження його стандартів формує нову податкову архітектуру, у якій прибуток оподатковується там, де створюється економічна вартість. Для України участь у BEPS означає не лише виконання міжнародних зобов'язань, але й створення передумов для залучення чесних інвестицій, підвищення конкурентоспроможності бізнес-середовища та забезпечення фінансової стабільності держави.

Ініціатива BEPS була започаткована Організацією економічного співробітництва та розвитку (OECD) у відповідь на глобальні виклики, пов'язані з ухиленням транснаціональних корпорацій від оподаткування. Внаслідок використання складних фінансових схем і перенесення прибутку в офшорні зони держави втрачали значні податкові надходження, що підривало економічну рівновагу та справедливу конкуренцію.

Перший етап реформи – BEPS 1.0 (2013 – 2015 рр.) – включав 15 ключових дій, спрямованих на запобігання розмиванню податкової бази. Серед основних інструментів – посилення контролю за трансфертним ціноутворенням, розроблення механізмів обміну інформацією між податковими органами та запровадження Country-by-Country Reporting, що підвищило прозорість фінансової звітності міжнародних груп.

Наступний етап – BEPS 2.0 (з 2021 р.) – став фундаментальним кроком до створення нової глобальної податкової архітектури, яка враховує виклики цифрової економіки. У межах цієї фази передбачено два основні стовпи (Pillars):

1. Pillar 1 – перерозподіл прав на оподаткування між країнами, щоб частина прибутку великих міжнародних корпорацій оподатковувалася саме там, де знаходяться користувачі та ринки збуту (через механізми Amount A і Amount B).

2. Pillar 2 – установлення глобального мінімального рівня оподаткування на рівні 15%, який реалізується через GloBE Rules, зокрема QDMTT, IIR та UTPR, що запобігають штучному заниженню податкових зобов'язань [1].

Запровадження стандартів BEPS створює умови для чесної конкуренції та підвищує фіскальну стабільність держав, що в свою чергу зміцнює інвестиційне середовище у світі. Для країн із трансформаційною економікою, зокрема України, участь у цій ініціативі означає наближення до міжнародних практик добросовісного оподаткування та посилення довіри з боку іноземних інвесторів.

Україна офіційно приєдналася до Інклюзивної рамки BEPS (Inclusive Framework on BEPS) у 2017 році, взявши на себе зобов'язання імплементувати мінімальний пакет із чотирьох дій OECD: запобігання зловживанню податковими угодами, удосконалення механізму вирішення спорів, боротьбу з шкідливими податковими практиками та забезпечення прозорості через Country-by-Country Reporting (CbCR) [2].

З моменту приєднання держава поступово гармонізує своє податкове законодавство з міжнародними стандартами. Важливими кроками стали:

- 1) ухвалення Закону №466-IX (так званий “антиBEPS-закон”, 2020 р.), який запровадив правила щодо контрольованих іноземних компаній (КІК), розширив поняття ділової мети у трансфертному ціноутворенні та посилив звітність міжнародних груп [3];
- 2) впровадження звітності Country-by-Country Reporting (CbC) для великих міжнародних груп компаній із консолідованим доходом понад €750 млн;
- 3) приєднання України до Багатосторонньої конвенції MLI, що дозволяє одночасно змінювати умови чинних податкових угод відповідно до вимог OECD.

На практиці це означає, що українські підприємства, які належать до міжнародних груп, тепер зобов'язані розкривати інформацію про свої операції між пов'язаними особами в різних юрисдикціях. Такий підхід підвищує прозорість фінансових потоків і знижує ризик агресивного податкового планування.

Впровадження BEPS в Україні вже демонструє певні результати, однак ефективність цих змін має як позитивні, так і проблемні сторони. З одного боку, за даними Міністерства фінансів, після ухвалення «антиBEPS-закону» у 2020 році надходження від податку на прибуток підприємств зросли, а рівень податкової прозорості за оцінками ЄС покращився [4].

З іншого боку, повноцінна реалізація вимог BEPS стримується низкою чинників: недостатньою цифровізацією податкових процесів, що викликано обмеженими аналітичними ресурсами ДПС, та низьким рівнем готовності бізнесу до повного розкриття інформації.

Темпи інтеграції України у глобальну податкову архітектуру залишаються нижчими, ніж у країн Центральної Європи, на сьогоднішній день Україна поки що зосереджена на адаптації базових елементів Pillar 2. В той час як, наприклад,

Польща з 2024 року вже застосовує внутрішній механізм глобального мінімального оподаткування (QDMTT), що дозволяє уникнути втрат бюджетних надходжень [5].

Це свідчить про розрив у рівні інституційної готовності та про те, що українська податкова система перебуває на етапі становлення, але має потенціал до інтеграції в європейський податковий простір за умови посилення аналітичної спроможності державних органів та розвитку електронних інструментів комплаєнсу. Для України це означає перехід від застарілих моделей податкового адміністрування до системи прозорості.

Одним із ключових результатів упровадження BEPS є зростання рівня довіри міжнародних партнерів і донорів. Для інвесторів, особливо західних, дотримання стандартів OECD є підтвердженням надійності та передбачуваності податкового середовища.

Крім того, стандарти BEPS відкривають нові можливості для зміцнення фінансової стійкості українських компаній. Вони стимулюють удосконалення системи внутрішнього контролю, розвитку аудиту, податкового комплаєнсу та цифровізації звітності (зокрема впровадження GloBE Reporting). Це підвищує якість управлінських рішень і знижує ризики фінансових порушень. У перспективі реалізація Pillar 2 (глобального мінімального податку) дасть Україні змогу інтегруватися у спільний європейський податковий простір.

Таким чином, інтеграція України у глобальну податкову архітектуру OECD за стандартами BEPS є важливим етапом на шляху до формування сучасної, прозорої та конкурентоспроможної економіки. Участь в ініціативі BEPS – це стратегічний крок до прозорого та справедливого оподаткування, який зміцнює довіру інвесторів і створює умови для залучення інвестицій та відновлення економіки в умовах воєнного і післявоєнного періоду.

#### **Список використаних джерел:**

1. Base erosion and profit shifting (BEPS). *OECD.org. Publications*. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/policy-issues/base-erosion-and-profit-shifting-beps.html>.
2. План дій BEPS: ключові аспекти для України. *Міністерство фінансів України*. 13.10.2020. URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/2020\\_BEPS.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/2020_BEPS.pdf).
3. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо вдосконалення адміністрування податків, усунення технічних та логічних неузгодженостей у податковому законодавстві : Закон України від 16.01.2020, № 466-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/466-20#Text>.
4. Звіт Європейської Комісії: Україна демонструє прогрес у сфері оподаткування та наближає законодавство до стандартів ЄС. *Державна податкова служба України*. 04.11.2025. URL: <https://tax.gov.ua/en/mass-media/news/949677.html>.
5. Zalech M., Broda A., Koper M. Pillar Two - draft legislation published in Poland. *EY.com*. 07.05.2024. URL: [https://www.ey.com/en\\_pl/insights/german-desk/pillar-two-draft-legislation-published-in-poland](https://www.ey.com/en_pl/insights/german-desk/pillar-two-draft-legislation-published-in-poland)

## **THE LEVEL OF THE OVERALL TAX BURDEN ON THE COUNTRY'S ECONOMY**

The level of the overall tax burden on a country's economy is a key macroeconomic indicator that reflects the gross domestic product (GDP) that the state withdraws from households and enterprises in the form of taxes and mandatory payments. It demonstrates how much of the value created in the economy is redistributed by the government through fiscal mechanisms and directed toward financing public expenditures, social programs, and administrative functions. In other words, this indicator characterizes the degree of fiscal pressure exerted by the state on economic agents and shows the extent of redistribution of the GDP through the budget system.

The overall tax burden is commonly measured as the ratio of the total volume of tax revenues and obligatory social contributions accumulated in the budgets of all levels and state funds to the gross domestic product, expressed as a percentage. This approach enables an objective comparison of the burden both over time and across countries, regardless of the scale of the economy. The calculation includes direct taxes (corporate income tax, personal income tax), indirect taxes (value added tax, excise duties, customs duties), property taxes, environmental taxes, and mandatory insurance contributions.

In recent years, Ukraine has observed a trend towards a gradual increase in the actual level of the tax burden (Fig. 1), which is due to both structural changes in the economy and tax system reforms. Over the period 2016-2024, the actual level of the tax burden in Ukraine fluctuated within 32.4–34.5% of GDP.

The level of the tax burden is closely connected with the economic model and the state's role in resource allocation. A high tax burden typically indicates an expanded fiscal system and a social-oriented model of development, where the state finances a wide spectrum of public services and implements significant income redistribution.

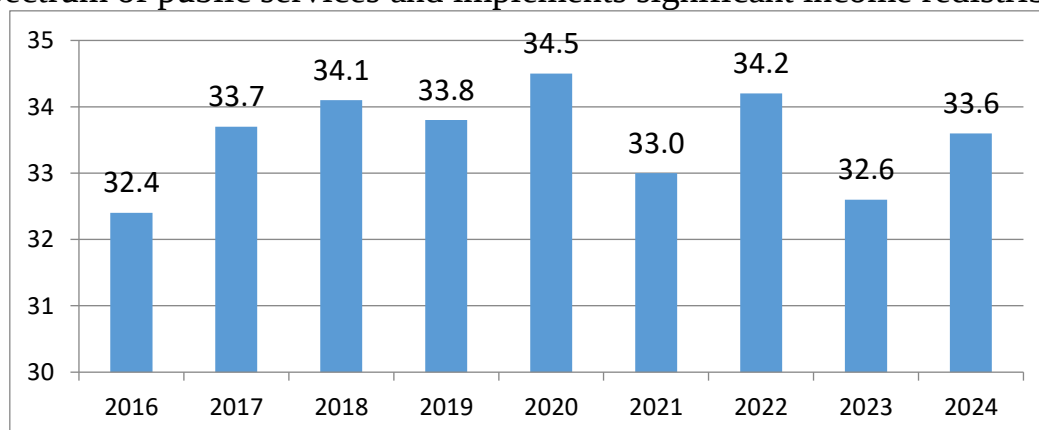


Fig. 1. Dynamics of the actual level of tax burden  
on Ukraine in 2016 - 2024, % of GDP [1]

In turn, a low tax burden may signal a liberal economic model focused on private initiative and minimal government participation in economic processes.

This indicator has profound implications for economic performance (Fig. 2).

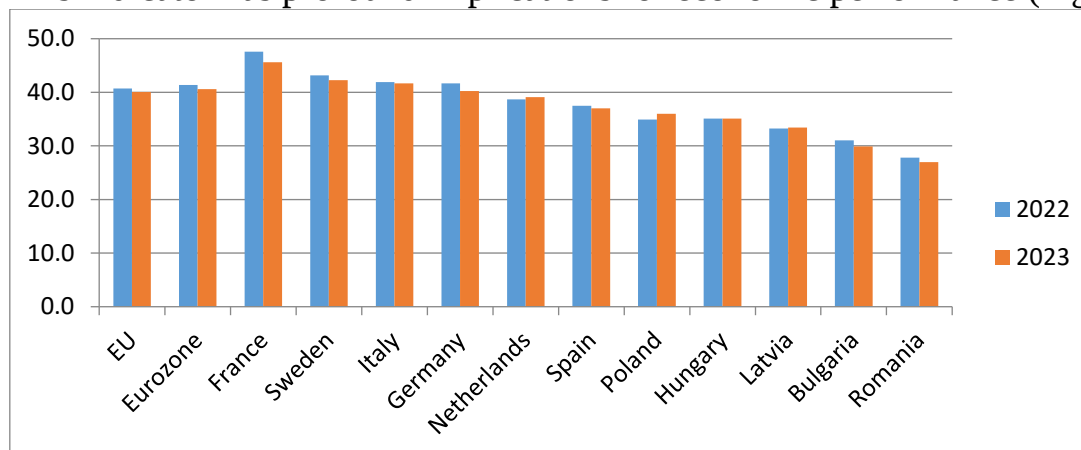


Fig. 2. Total actual level of tax burden in some EU and Eurozone countries, % of GDP [2]

Excessive fiscal pressure can discourage entrepreneurial activity, reduce business profitability, constrain investment incentives, increase production costs, and weaken the competitiveness of national firms in foreign markets. By contrast, an insufficient tax burden can lead to chronic underfunding of vital state functions, deterioration of social infrastructure, expanding budget deficits, and increased public debt. The calculation of the indicators of the forecast level of tax burden in Ukraine for 2026-2028 is given in the table.

Table

Calculation of indicators of the forecast level of tax burden in Ukraine for 2026-2028 [3]

| Indicators                                                                                                                 | 2026     | 2027     | 2028     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|
| Tax revenues to budgets of all levels, billion UAH                                                                         | 2 923,5  | 3 371,4  | 3 798,6  |
| Revenues from the single social contribution to the Pension Fund of Ukraine, billion UAH                                   | 679,0    | 764,4    | 888,8    |
| Receipt of a single social contribution to the Compulsory State Social Insurance Fund in case of unemployment, billion UAH | 20,6     | 23,9     | 28,0     |
| Nominal GDP, billion UAH.                                                                                                  | 10 443,5 | 11 920,9 | 13 471,7 |
| Forecast level of tax burden, %                                                                                            | 34,7     | 34,9     | 35,0     |

Therefore, the optimal level of the tax burden is achieved when the fiscal interests of the state are balanced with the investment and financial capabilities of businesses and households. Maintaining this balance is a strategic prerequisite for ensuring macroeconomic stability, sustainable economic growth, an attractive investment environment, and improved standards of living.

#### List of sources used:

1. Державна служба статистики України. Макроекономічні показники. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

2. Tax revenue statistics. Eurostat.URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tax\\_revenue\\_statistics#General\\_overview](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tax_revenue_statistics#General_overview).
3. Бюджетна декларація на 2026—2028 роки. Постанова Кабінету Міністрів України від 27 червня 2025 р. № 774 URL: <https://surl.li/rxmyaa>

**Фоменко Валерій Сергійович,**  
**аспірант кафедри економічної теорії**  
**та міжнародних економічних відносин,**  
**ННІ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»,**  
**Український державний університет науки і технологій,**  
**м. Дніпро**

## **ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ПРОТИДІЇ ТІНЬОВІЙ ЕКОНОМІЦІ ЯК УМОВА РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

Тіньова економіка залишається одним із ключових факторів, що стримує економічну стійкість та модернізацію України. Її поширення обумовлене як економічними, так і інституційними дисфункціями, серед яких провідну роль відіграють слабкі механізми правозастосування, низький рівень довіри до державних інститутів і системні корупційні ризики. З позиції інституційної економіки, тінізація є реакцією економічних агентів на недосконалість формальних правил і нерівність умов доступу до ресурсів. Саме тому ефективна протидія тінізації передбачає зміцнення інституцій, підвищення прозорості економічних процесів та впровадження сучасних механізмів фінансового моніторингу.

У контексті євроінтеграційного курсу України ця проблема набуває особливої ваги, оскільки стандарти ЄС ґрунтуються на високій інституційній якості, прозорому представленні економічної діяльності та чітко формалізованих процедурах взаємодії бізнесу й держави. Тіньова економіка не лише знижує потенціал національної економічної безпеки, але й поглиблює розрив між Україною та європейськими ринками.

Особливо гостро тінізація впливає на розвиток креативної економіки - сектора, що базується на інтелектуальній власності, інноваційних моделях виробництва та цифрових платформах. Високий рівень неформальності, недосконалий захист авторських прав та поширення нелегального контенту створюють бар'єри для інтеграції українських креативних індустрій у єдиний європейський ринок. Саме тому аналіз інституційних механізмів протидії тінізації є важливим для формування умов сталого розвитку креативної економіки України.

В українській економіці рівень тінізації за оцінками міжнародних організацій коливається від 25 до 35 % ВВП, що значно перевищує середньоєвропейські показники [1; 2]. Д. Норт визначає слабкість формальних інститутів як ключову передумову тінізації: коли правила є непрозорими,

непослідовними або надмірно обтяжливими, економічні агенти шукають альтернативні, неформальні механізми взаємодії [3].

- Тіньова економіка формує комплекс загроз для національної економічної безпеки:

- знижує фінансову спроможність держави;
- деформує конкурентне середовище;
- сприяє поширенню корупційних практик;
- ускладнює виконання міжнародних нормативів фінансової прозорості;
- стримує розвиток інноваційних і креативних видів діяльності.

Для креативних індустрій тінізація особливо небезпечна, оскільки неформальність ринку та недосконалість механізмів захисту інтелектуальної власності створюють умови для піратства, копіювання продуктів і заниження доходів творців [4].

Ефективна детінізація можлива лише за умов інституційного зміцнення системи державного управління та впровадження сучасних інструментів контролю. Центральне місце у цій системі займає Бюро економічної безпеки України, діяльність якого орієнтована на аналітичні підходи до виявлення фінансових правопорушень та координацію міжінституційної взаємодії [5].

Важливу роль відіграє й нормативно-правова база: Закон України «Про національну безпеку» визначає економічну безпеку як пріоритет державної політики [6], а Стратегія економічної безпеки до 2025 року акцентує увагу на необхідності мінімізації тіньових схем та вдосконалення механізмів державного контролю [7].

Особливе місце серед інституційних механізмів займає цифровізація державного управління. Системи е-аудиту, електронні реєстри, інтегровані канали обміну інформацією між держорганами значно зменшують можливості для маніпуляцій та приховування доходів [2]. У сфері фінансового моніторингу Україна поступово гармонізує свої підходи із вимогами AML/KYC, запропонованими ЄС та OECD [8].

Креативна економіка залежить від прозорості ринкових операцій, надійного захисту інтелектуальної власності та чітких правил участі у цифровому просторі. Тіньова економіка підриває ці засади, посилюючи нерівність доступу до ринків, знижуючи мотивацію до легальної діяльності та стримуючи інвестиційний потенціал сектора. Високий рівень тінізації також ускладнює участь України в європейських програмах, пов'язаних із розвитком креативних індустрій, оскільки вимагається суворе дотримання норм прозорості та фінансової відповідальності.

Міжнародні звіти підтверджують, що саме інституційна якість визначає рівень інноваційності та конкурентоспроможності цифрових і творчих галузей [4; 9]. У цьому контексті детінізація не лише боротьба з нелегальним сектором, а й створення фундаменту для інтеграції української креативної економіки в європейський ринок та формування сприятливих умов для масштабування інноваційних проєктів [10].

Інституційні механізми протидії тіньовій економіці є ключовим чинником забезпечення економічної безпеки України та формування умов для розвитку креативної економіки. Підвищення інституційної якості, гармонізація механізмів фінансового моніторингу з європейськими стандартами, цифровізація державних послуг та посилення аналітичної спроможності органів економічної безпеки створюють умови для зниження рівня тінізації й розширення можливостей для інтеграції українських креативних індустрій до єдиного ринку ЄС. Таким чином, детінізація виступає системною передумовою структурної модернізації економіки та переходу до інноваційної моделі розвитку.

**Список використаних джерел:**

1. IMF. Republic of Ukraine: Technical Assistance Report – Estimating the Shadow Economy. Washington, DC: International Monetary Fund, 2023. URL: <https://www.imf.org> (дата звернення 18.11.2025)
2. Міністерство економіки України. Оцінка рівня тіньової економіки. URL: <https://me.gov.ua> (дата звернення 18.11.2025)
3. Норт Д. Інституції, інституційні зміни та функціонування економіки / пер. з англ. Київ : Основи, 2000. 198 с.
4. World Bank. World Development Report 2022: Finance for an Equitable Recovery. Washington, DC: World Bank, 2022. URL: <https://www.worldbank.org> (дата звернення 18.11.2025)
5. Стратегія інституційного розвитку Бюро економічної безпеки України до 2027 року. URL: <https://esbu.gov.ua/storage/app/sites/32/uploaded-files/СТРАТЕГІЯ%203.pdf> (дата звернення 18.11.2025)
6. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19> (дата звернення 18.11.2025)
7. Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року : Указ Президента України від 11.08.2021 № 347/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2021> (дата звернення 18.11.2025)
8. OECD. Economic Outlook 2023/2. Paris: OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org> (дата звернення 18.11.2025)
9. Мазур І. І. Детінізація економіки як пріоритет економічної безпеки України. Стратегічні пріоритети, 2008. №3. С. 76-83.
10. USAID. Ukraine Economic Resilience Activity: Sector Assessment Report. Kyiv, 2022. URL: <https://era-ukraine.org.ua> (дата звернення 18.11.2025)

## СЕКЦІЯ 8.

### УПРАВЛІНСЬКІ ТА МАРКЕТИНГОВІ ІННОВАЦІЇ ЯК ДРАЙВЕР РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

*Міщенко Максим Іванович,  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри економіки та менеджменту,  
ННІ «Дніпровський інститут інфраструктури і транспорту»,  
Український державний університет науки і технологій,  
м. Дніпро*

### ІННОВАЦІЙНІ УПРАВЛІНСЬКІ, МАРКЕТИНГОВІ ТА ЛОГІСТИЧНІ ПІДХОДИ ЯК ОСНОВА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР У ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНІЙ ЕКОСИСТЕМІ УКРАЇНИ

Сучасний стан українських підприємницьких структур характеризується необхідністю паралельного реагування на воєнно-політичні ризики, високий рівень економічної турбулентності та глибоку трансформацію ринкового середовища. В цих умовах інноваційні управлінські та маркетингові практики стають ключовим чинником стійкості бізнесу, збереження його конкурентоспроможності та здатності забезпечувати безперервність операцій. Особливого значення набувають підходи, що інтегрують менеджмент, логістику, поведінкові аспекти діяльності персоналу й специфіку транспортної інфраструктури, передусім залізничного та водного транспорту, які відіграють центральну роль у забезпеченні економічної мобільності держави. Водночас підприємства опиняються перед викликом побудови інноваційних стратегій взаємодії з ринком у ситуації, коли традиційні моделі збуту та транспортування втрачають ефективність через обмеженість логістичних маршрутів, зміну споживчих очікувань і зростаючу ресурсну нестачу.

Інновації в системі управління дедалі частіше набувають характеру інтегрованих рішень, де поєднуються цифрові технології, аналітика даних, поведінковий менеджмент і гнучкі організаційні моделі. Підприємства, що активно впроваджують сучасні управлінські підходи, демонструють вищу здатність до адаптації, швидше відновлюють логістичні ланцюги після зовнішніх шоків та формують стійкі конкурентні позиції навіть у нестабільних умовах. Водночас саме інноваційний менеджмент забезпечує можливість поєднання стратегічних рішень із мотивацією персоналу, розвитком його компетенцій та модернізацією внутрішніх комунікацій, що стає визначальним для ефективності підприємств у період тривалих стресових впливів.

Маркетингові інновації в умовах сучасної економічної динаміки формують нове уявлення про взаємодію з цільовими аудиторіями, що охоплює багатоканальність комунікацій, застосування штучного інтелекту, підвищення персоналізації ціннісних пропозицій та орієнтацію на сервісну складову. За цих

умов підприємства дедалі відчутніше переходять від традиційної товароцентричної моделі до сервісно-орієнтованої логіки, в якій ключовим елементом виступає управління клієнтським досвідом, оперативне реагування на зміни ринку та формування довготривалих взаємин із партнерами. Маркетингова діяльність у поєднанні з логістичними інноваціями дозволяє підприємствам створювати додану вартість на кожному етапі взаємодії з клієнтом: від формування попиту до післяпродажного супроводу.

Залізничний та водний транспорт у контексті інноваційного розвитку підприємницьких структур відіграють роль стратегічних елементів національної транспортної системи. Залізничні перевезення забезпечують високий рівень надійності та адаптивності до великих вантажопотоків, що є критично важливим для промислових підприємств. Водночас водні перевезення, особливо річкові та морські, формують унікальні можливості щодо диверсифікації зовнішньоекономічних каналів, зниження вартості логістичних операцій та створення нових інфраструктурних платформ співпраці. З огляду на воєнно-політичні ризики інноваційний розвиток транспортних систем стає не лише економічним, а й безпековим фактором. Розвиток мультимодальних перевезень, впровадження цифрових платформ управління маршрутами, оптимізація завантаження рухомого складу та покращення комунікаційної взаємодії між транспортними операторами та бізнесом стають визначальними напрямками сучасних логістичних моделей.

Психологічний аспект у системі інноваційного менеджменту набуває все більшої ваги, оскільки ефективність підприємств залежить від здатності їхнього персоналу адаптуватися до швидких змін, зберігати високу продуктивність праці та стійкість до стресу. Розвиток soft skills, управління змінами, психологічна підтримка трудових колективів і формування культури інновацій виступають необхідними умовами для впровадження організаційних і логістичних інновацій. Підприємства, що впроваджують психологічно орієнтовані управлінські практики, демонструють більш ефективний перехід до цифрових технологій, швидшу інтеграцію нових логістичних платформ та вищу якість внутрішньої координації.

Логістичні інновації, які охоплюють автоматизацію складів, застосування прогностичної аналітики, реалізацію інтелектуальних транспортних систем, розвиток транспортно-логістичних платформ і цифрових маршрутів, створюють умови для значного скорочення часу поставок, зниження ризиків, оптимізації витрат і покращення управління ресурсами. Для українських підприємств особливо важливим є розвиток логістики у напрямі гнучкості, що дозволяє підлаштовуватися під змінну геополітичну та інфраструктурну ситуацію. Впровадження інтелектуальних логістичних систем дає змогу підприємствам швидше реагувати на зміни попиту, здійснювати точніші розрахунки оптимальних маршрутів і підвищувати надійність транспортування в умовах обмежень.

Комбінація управлінських, маркетингових, логістичних і психологічних інновацій забезпечує створення інтегрованої моделі розвитку підприємницьких

структур, у якій кожен елемент підсилює інший, формуючи ефект синергії. Така модель передбачає не лише модернізацію технологічних та організаційних рішень, а й підвищення адаптивності підприємств до ризиків, розвиток культури інновацій, зміцнення партнерських зв'язків і створення цілісних транспортно-логістичних екосистем. У сучасному середовищі підприємства, здатні вибудовувати такі комплексні інноваційні моделі, отримують стратегічні переваги, оскільки їхня діяльність стає більш стійкою, ефективною та зорієнтованою на довгостроковий розвиток.

Підсумовуючи, можна зазначити, що управлінські та маркетингові інновації у взаємозв'язку з логістичними та психологічними підходами визначають нові параметри розвитку підприємницьких структур в Україні. Вони формують підґрунтя для створення стійких бізнес-моделей, здатних забезпечити конкурентоспроможність у динамічному середовищі, зменшити ризики, пов'язані з транспортною та логістичною інфраструктурою, та забезпечити ефективну взаємодію між ринком, персоналом і технологіями. Усе це дозволяє підприємствам переходити до етапу інноваційного зростання, де логістика, менеджмент і маркетинг виступають взаємодоповнювальними драйверами стратегічного розвитку.

*Ігнашкіна Тетяна Борисівна,  
кандидат економічних наук,  
професор кафедри економіки та підприємництва ім. Т.Г. Беня,  
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»,  
Український державний університет науки і технологій,  
м. Дніпро*

## **ОЦІНЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЯК ДРАЙВЕР ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КОМПАНІЇ**

Для реалізації ефективного управління інноваційною діяльністю кожному підприємству необхідно оцінювати реальний рівень його інноваційного потенціалу в даний момент часу, а також в динаміці за певний проміжок часу в цілях подальшого розвитку, оскільки величина інноваційного потенціалу підприємства є характеристикою, яка дозволяє підприємству оцінити можливості і перспективи своєї інноваційної діяльності в стратегічному і тактичному плані. Завдяки процедурі оцінювання інноваційного потенціалу визначаються:

- напрями інноваційного розвитку, які забезпечують можливості переходу підприємства на випуск конкурентоспроможної продукції, зміцнення своїх позицій на ринку в умовах перманентних змін у зовнішньому середовищі;
- стан та готовність підприємства до інноваційних перетворень.

Вона дозволяє проаналізувати тенденції розвитку, виявити основні переваги й «слабкі» місця інноваційного потенціалу підприємства, розробити

рекомендації та конкретну програму дій щодо формування інноваційної стратегії підприємства.

Дослідженню різних аспектів проблеми в галузі інновацій присвячено численні праці багатьох науковців і практиків, серед яких можна назвати О. Богму, М. Войнаренка, Т. Воронкову, С. Ілляшенка, Н. Краснокутську, В. Хобту, Л. Шимановську-Діанич та багато інших. Безпосередньо методичними і практичними питаннями оцінювання інноваційного потенціалу на сучасному етапі розвитку економічної науки займались, зокрема, Л. Бойко, В. Чевганова, С. Кулакова [1], В. Вакалюк [2], Л. Гаєвська [3], І. Чіков, [4]. Певні здобутки в цьому контексті має і автор даного дослідження [5, 6].

Не ставивши за мету обґрунтування економічної сутності категорії, бо це є предметом окремого дослідження, зазначимо лише, що під інноваційним потенціалом підприємства розуміється сукупність наявних економічних ресурсів та тих, що нині не використовуються, а також прихованих можливостей, які можна задіяти для підвищення сукупного потенціалу підприємства при здійсненні інноваційної діяльності і забезпечення досягнення конкурентних переваг шляхом розробки і впровадження інновацій на підприємстві.

Існує велика кількість сучасних методик оцінювання інноваційного потенціалу підприємств, кожна з яких розглядає один або певну групу чинників. Кількість чинників, їх склад, способи оцінювання, методи вимірювання суттєво розрізняються і оцінюють інноваційний потенціал з різних боків.

Узагальнюючи результати аналізу наукової літератури з питань оцінювання інноваційного потенціалу підприємства, можна виділити такі основні методичні підходи, які використовуються в теорії і на практиці:

- метод експертних оцінок, на основі яких формується агрегована модель. Суттєвий недолік цього підходу – суб'єктивність оцінок експерта;
- оцінювання за системою кількісних показників. Такий підхід є необхідним, але, на нашу думку, недостатнім. У разі різноспрямованої дії окремих показників неможливо отримати узагальнену оцінку;
- змішаний спосіб, що враховує включення як кількісних показників, так і атрибутивних параметрів, враховуючи, що не всі фактори, які характеризують інноваційний потенціал, піддаються кількісному виміру;
- метод економіко-математичного моделювання;
- методичний підхід на основі використання номограми Харінгтона;
- оцінювання з боку фінансово-економічних ресурсів, що, на наш погляд, демонструє однобічний підхід, оскільки не враховує інші компоненти, як то науково-технічні, виробничі, кадрові тощо;
- комплексна (інтегральна) оцінка з виділенням певного складу компонентів та показників, що характеризує кожен з них. Цей підхід є найчастіше використовуваним, що цілком виправдано, зважаючи на складність досліджуваного явища. Попередні підходи можуть використовуватися як автономно, так і бути складовими загальної процедури оцінювання інноваційного потенціалу інтегральним методом.

Приймаючи комплексний метод оцінювання інноваційного потенціалу, далі постають декілька питань, вирішення яких є принципово важливим.

По-перше, це визначення складу компонентів, які б найбільш повно описували сукупний інноваційний потенціал. В тому чи іншому сполученні найчастіше в науковій літературі пропонуються такі компоненти, або близькі до них за своєю суттю: науково-технічний, виробничий (техніко-технологічний, матеріально-технічний), кадровий (людський), фінансовий (фінансово-економічний), організаційний, управлінський, споживчий, інформаційний потенціали, інноваційна культура. З огляду на необхідність ефективної реалізації можливостей, здатності та готовності підприємства до інноваційної діяльності запропоновано шости компонентну структуру інноваційного потенціалу з виділенням таких його складників: науково-технічний, кадровий, виробничий, ринковий, фінансовий, інформаційний потенціали.

По-друге, визначившись з компонентною структурою, наступним кроком є обґрунтування складу конкретних кількісно-якісних показників, які характеризують той чи інший структурний елемент. Проведений компаративний аналіз з цього аспекту загального питання свідчить про велике розмаїття думок різних авторів, хоча з низки основоположних показників вони часто збігаються. У результаті сформовано авторську систему індикаторів (переважно кількісних), які забезпечують органічний зв'язок окремих показників, адекватну характеристику кожного окремого компонента і сукупного інноваційного потенціалу в цілому, відповідають сформульованим автором вимогам до такої системи. Таким чином, маємо трирівневу ієрархічну систему оцінювання: 1-й (вищий) рівень – інтегральний показник інноваційного потенціалу (умовно – сконструйований безрозмірний показник); 2-й рівень – групові показники (теж сконструйовані, безрозмірні); 3-й рівень – показники, що безпосередньо вимірюються, тобто мають конкретний економічний зміст, алгоритм розрахунку, одиниці виміру.

По-третє, логічним продовженням попередньої процедури є здійснення стандартизації кожного з індикаторів, яка потребує визначення бази для порівняння. Варіанти такого вибору можуть бути різними: найкращі зарубіжні характеристики, або досягнуті в країні, галузі, на підприємстві, рекомендовані значення (на кшталт тих, що використовуються в аналізі фінансових коефіцієнтів), нормативи (за умови їх існування) тощо. Обрання базових значень слід здійснювати після ретельного вивчення об'єкта оцінки, з'ясування питання щодо наявності необхідної для цих цілей інформації.

По-четверте, необхідно надати обґрунтовану відповідь на питання, чи однакову вагомість з точки зору впливу на сукупний інноваційний потенціал мають окремі його компоненти і показники, чи різну? У другому випадку виникає потреба в проведенні експертного опитування. Право на існування мають обидва підходи, проте, з точки зору автора цього дослідження, слід зважено використовувати експертну оцінку з-за її суб'єктивного характеру, навіть враховуючи можливість перевірки надійності такої оцінки за допомогою статистичних показників, зокрема, коефіцієнту варіації, а також обчислення

спеціальних критеріїв – коефіцієнту конкордації, коефіцієнту парної рангової кореляції.

По-п'яте, кінцевий результат оцінювання інноваційного потенціалу підприємства може бути отриманий за умови проведення подвійної процедури агрегування: часткових показників у групові, групових – в інтегральний. З цією метою використовують добре відомі формули середньої арифметичної та середньої геометричної простої (якщо не присвоюється вагомість окремим компонентам чи показникам) або зваженої (якщо встановлюється їх вагомість). При цьому зазначимо, прийнятні різні варіанти – одна формула згортки на обох етапах агрегування (наприклад, середня арифметична і для узагальнення окремих показників у груповий і для зведення групових індикаторів в один інтегральний) або різні формули (наприклад, середня арифметична – для отримання групових оцінок, середня геометрична – для визначення інтегрального показника).

Нарешті, визначений інтегральний показник інноваційного потенціалу підприємства потребує інтерпретації за певною шкалою. З цією метою можна скористатися вже відомими шкалами, або розробити самостійно під конкретну задачу. У будь-якому випадку це логічно зробити після прийняття рішення про вибір бази для проведення процедури стандартизації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бойко. М., Чевганова В. Я., Кулакова С. Ю. Сутність та компоненти інноваційного потенціалу підприємства. *Modern Economics*. 2020. №20. С. 52-57. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V20\(2020\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V20(2020)-05)
2. Вакалюк В. А. Інноваційний потенціал сучасного підприємства: структура та оцінка. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Випуск 4(15). С. 72-78. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-4-12>
3. Гаєвська Л. М. Інноваційний потенціал підприємства та його оцінка. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 15. С. 192-196.
4. Чіков І. А. Інноваційний потенціал підприємства: понятійно-категоріальний апарат та економіко-математична модель оцінки. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск №68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-55>
5. Ігнашкіна Т. Б., Гончарук О. В. Сучасний стан розвитку інноваційної діяльності в Україні. *Wissenschaftliche Ergebnisse und Errungenschaften: 2020 der Sammlung wissenschaftlicher Arbeiten «ΛΟΓΟΣ» zu den Materialien der internationalen wissenschaftlich -praktischen Konferenz (B. 1), 25. Dezember, 2020. München, Deutschland: Europäische Wissenschafts plattform*. С.69-72.
6. Ігнашкіна Т. Б., Пересунько О. Ю. Інноваційний потенціал підприємства: економічна сутність, типологія складових, методика оцінки. *Сучасні технології управління на підприємстві: колективна монографія; під заг. ред. К.Ф. Ковальчука*. Донецьк: ЛАНДОН-XXI, 2013. С.62-72.

*Даценко Вікторія Володимирівна,  
кандидат економічних наук, доцент,  
декан факультету економіки, бізнесу та міжнародних відносин  
Караянц Артур Арменович,  
аспірант,  
Університет митної справи та фінансів,  
м. Дніпро*

## **ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО: СИМБІОЗ УПРАВЛІНСЬКИХ І МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ**

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та технологічних трансформацій інноваційне підприємництво виступає важливим чинником забезпечення сталого зростання і конкурентоспроможності підприємницьких структур. Його успішність значною мірою залежить від здатності підприємств інтегрувати управлінські та маркетингові інновації у свою стратегічну діяльність. Управлінські інновації включають запровадження гнучких організаційних структур, цифрових технологій управління, сучасних методів прийняття рішень і побудови команд. Водночас маркетингові інновації охоплюють використання новітніх цифрових каналів комунікації, персоналізованих підходів до клієнтів, брендингу та стратегічного аналізу ринку. Симбіоз цих стратегій дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до змін, ефективніше задовольняти потреби цільової аудиторії та формувати унікальні конкурентні переваги. Особливу роль у цьому процесі відіграє цифровізація, що відкриває нові можливості для збору, аналізу та використання даних у прийнятті управлінських і маркетингових рішень. Під час проведення дослідження були проаналізовані приклади ефективної інтеграції управлінських і маркетингових стратегій в інноваційно орієнтованих компаніях, а також окреслюються перспективи впровадження таких підходів у практику українського бізнесу.

Приклад 1: Uklon. До управлінських інновацій слід віднести те, що Uklon запровадив власну систему рейтингу водіїв і пасажирів, вжив заходи контролю якості (включно з блокуванням водіїв із низьким рейтингом) й удосконалив застосунок (Driver App + Rider App). Серед маркетингових інновацій: компанія додала функцію «Кнопка SOS» для пасажирів, а також створила нові класи послуг («Дитячий», «Delivery», «Ski Bus») й рекламні кампанії з соціальним підтекстом. Симбіоз управлінських і маркетингових інновацій по компанії: завдяки управлінським нововведенням сервіс став більш надійним і технологічним, що можна було ефективно «продати» через маркетинг – позиціонування як безпечної, сучасної платформи. Це дозволило Uklon розширюватися на нові міста й послуги, підсилюючи конкурентну перевагу.

Приклад 2: Enzym Group. Управлінські інновації характеризуються тим, що компанія розвинула виробничі та управлінські процеси на базі біотехнологій, вийшла на експортні ринки більш ніж у 23 країни, що вимагало адаптації управління міжнародними ланцюгами. Маркетингові інновації: Enzym Group

просувала бренд «Львівські дріжджі» на міжнародному рівні, роблячи акцент на українському походженні, якості та експортному потенціалі. Симбіоз: Управлінська здатність до масштабування виробництва + маркетинг, орієнтований на експорт і імідж українського бренду, дозволили компанії посилити позиції і створити конкурентну перевагу на глобальному ринку.

Приклад 3: Railsware (Київ). Railsware застосовує наступні управлінські інновації – перетворення з невеликої команди розробників у повноцінну «product studio», яка створює власні SaaS-продукти (наприклад, Mailtrap, Coupler.io) та одночасно обслуговує зовнішніх клієнтів. Маркетингові інновації допомогли компанії позиціонувати себе як глобальний експортер технологій, використовує digital-інструменти для просування своїх продуктів, активно працювати з англomовним ринком, що вимагає іншого підходу до маркетингу (бренд-будування, контент-маркетинг, міжнародна комунікація). Симбіоз: Завдяки управлінській трансформації (нові продукти, agile-підходи, глобальна команда) Railsware отримала «товар» чи сервіс, який можна просувати, а маркетинг дозволив перетворити технічну експертизу на сильний бренд і розширити присутність на міжнародному ринку.

Приклад 4: Агропромисловість (агробізнес / фермерські чи переробні підприємства України). Сучасні дослідження показують, що аграрні підприємства України активно вводять інновації в управління – наприклад, модернізують структури управління, впроваджують цифрові системи управління людським потенціалом, автоматизацію, модернізацію процесів. Паралельно з впровадженням управлінських інновацій, застосовуються і маркетингові інновації, а саме – e-commerce, бренд-аграрія, залучення міжнародних каналів збуту, створення доданої вартості продукту. Симбіоз: Компанії, які одночасно модернізують управління (ефективніше виробництво, аналітика, оптимізація) і новаторськи підходять до маркетингу (бренд харчової продукції, цифрові канали збуту), отримують конкурентні переваги. Наприклад – коли виробництво контролюється сучасною системою, це стає частиною маркетингової комунікації «якісний агропродукт з України», що дозволяє виходити на міжнародний ринок.

Приклад 5: Мода/дизайн. Gunia Project і її управлінські інновації: Бренд Gunia Project базується на дослідженні української культури, мистецтва, ремесел – це не просто модний бренд, а концептуальний проект, який інтегрує виробництво з локальними ремісниками, культурою, дослідженнями. Її стратегію також посилюють і маркетингові інновації. У маркетингу бренд апелює до української ідентичності, artisan-виробництва, експорту до міжнародних магазинів (London Liberty, Isetan Tokyo) – це дозволило створити унікальний імідж. Симбіоз: Управлінська модель (співпраця з ремісниками, контроль якості, виробництво в Україні) з посиленням у сфері маркетинг на міжнародному рівні (український бренд, якась авторська історія) забезпечує сильну конкурентну позицію на нішовому ринку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Даценко В.В., Міщенко Д.А., В.Д. Хурдей, Павловська І.Г. та інші Маркетинг: модель 7Р. За заг.ред. В.В. Даценко. Серія: «Бізнес. Економіка.

Фінанси». - Дніпро: УМСФ, 2023. 142 с.

2. Маркетинг сталого розвитку в зовнішньоекономічній діяльності: навч. посіб. За заг.ред. В.В. Даценко. Дніпро : УМСФ ; ДДУВС, 2025. 440 с. (серія «Митна політика»)

*Шурпенкова Руслана Казимирівна*  
*кандидат економічних наук,*  
*доцент кафедри маркетингу*

*Кундря-Висоцька Оксана Петрівна*  
*кандидат економічних наук,*  
*професор кафедри маркетингу*

*Львівський національний університет імені Івана Франка,*  
*м. Львів*

## **МАРКЕТИНГ ПОДІЙ ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ КОМУНІКАЦІЇ**

Маркетинг подій – це комплексний інструмент, який поєднує креативне планування з чітким аналітичним підходом. Він дозволяє брендам виділитися на ринку завдяки особистим зустрічам з клієнтами та яскравим враженням. Успіх маркетингу подій базується на чіткому розумінні цілей та аудиторії, продуманій стратегії та ефективному використанні онлайн та офлайн інструментів. Це включає емоційне залучення аудиторії через живий досвід та створення довгострокових відносин з клієнтами. Основна роль маркетингу подій у сучасному маркетингу полягає у створенні унікальної взаємодії з аудиторією, коли бренд втілюється в реальному просторі та часі, викликаючи емоції, довіру та лояльність. Подія дозволяє представити продукт «на рівних», яскраво продемонструвати його можливості та встановити прямий контакт з учасниками.

Основні завдання маркетингу подій – залучення нових клієнтів, утримання існуючих, підвищення впізнаваності бренду та впровадження нових продуктів чи послуг. Типові цілі маркетингу подій: генерування потенційних клієнтів, зміцнення лояльності, створення «вибухового» враження та стимулювання продажів [1, 652–655]. У таблиці 1 розглянемо види подієвого маркетингу.

Таблиця 1

### **Характеристика та мета проведення подієвого маркетингу**

| Вид подієвого маркетингу | Характеристика                                                                                                    | Мета проведення                                                            | Приклади реалізації                                            |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| 1                        | 2                                                                                                                 | 3                                                                          | 4                                                              |
| Корпоративні заходи      | Внутрішні або зовнішні події, розроблені для підтримки культури компанії, мотивації співробітників або партнерів. | Підвищення лояльності працівників, формування позитивного іміджу компанії. | Корпоративні свята, тимбилдинги, конференції, ювілеї компаній. |
| PR-події (іміджеві)      | Спрямовані на формування позитивного сприйняття                                                                   | Підвищення впізнаваності                                                   | Прес-конференції, відкриття офісів,                            |

|                               |                                                                    |                                                                 |                                                           |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
|                               | бренду серед громадськості та ЗМІ.                                 | бренду, покращення репутації.                                   | нагородження, премії.                                     |
| Рекламні події (промо-акції)  | Масові заходи, що безпосередньо просувають товар або послугу.      | Стимулювання збуту, залучення нових клієнтів.                   | Дегустації, демонстрації, промо-акції в торгових центрах. |
| Культурно-розважальні події   | Мають емоційно-розважальний характер, залучають широку аудиторію.  | Формування емоційного зв'язку з брендом.                        | Фестивалі, концерти, вистави, флешмоби.                   |
| Спортивні події               | Використання спортивних заходів як маркетингового інструменту.     | Підвищення іміджу, асоціація бренду зі здоровим способом життя. | Спонсорство турнірів, марафонів, змагань.                 |
| Бізнес-події (B2B)            | Зустрічі для професійної аудиторії, партнерів чи клієнтів.         | Обмін досвідом, розширення контактів, підписання угод.          | Виставки, ярмарки, форуми, ділові сніданки.               |
| Соціальні та благодійні події | Події, що мають суспільно корисну мету.                            | Підвищення соціальної відповідальності бренду.                  | Благодійні аукціони, еко-акції, збори коштів.             |
| Освітні події                 | Заходи з метою передачі знань та навичок цільовій аудиторії.       | Підвищення експертності бренду, формування довіри.              | Семінари, вебінари, тренінги, майстер-класи.              |
| Онлайн-події                  | Проводяться у цифровому середовищі, охоплюють глобальну аудиторію. | Залучення споживачів через інтернет-канали.                     | Онлайн-трансляції, вебінари, віртуальні виставки, стріми. |

*Джерело: сформовано авторами*

В цифрову епоху івент-маркетинг інтегрується з онлайн-технологіями та соціальними мережами. Онлайн- та гібридні події стають нормою: вебінари, прямі трансляції конференцій та гібридні заходи залучають глобальну аудиторію, незалежно від місця проведення. Наприклад, прямі конференції можуть охопити велику аудиторію одночасно завдяки прямим трансляціям на YouTube або Facebook.

Соціальні мережі відіграють тут важливу роль: створюються спеціальні сторінки подій та чати. Учасників мотивують ділитися своїм досвідом у режимі реального часу (використовуючи історії, трансляції тощо). Використовуються ігрові елементи (віртуальні значки, рейтинги участі, вікторини) – це підвищує залученість аудиторії на цифровому рівні. За статистикою, поєднання офлайн-подій з онлайн-активністю дає значно кращі результати: події отримують більше відгуків та більше інформації для подальшого аналізу [2, 98–103].

Таким чином, маркетинг подій – це не лише організація святкувань чи виставок, але й стратегічний інструмент комунікації бренду, який створює цінність через досвід. Успіх івент-кампанії залежить від креативності концепції, емоційності презентації та вміння створити запам'ятовуваний контакт між брендом та споживачем.

Маркетинг подій – це потужний інструмент, який використовує емоції, особистий контакт та незабутні враження для досягнення маркетингових та комунікаційних цілей компанії.

#### **Список використаних джерел:**

1. Крипчук, М. & Плуталов, С. (2022). Тенденції розвитку сучасних івент-програм. *Грааль науки*, (16), 652–655. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.06.2022.112>
2. Ніколюк О. В., Дьяченко Ю. В., Савченко Т. В. Особливості розвитку івент-менеджменту в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 6. С. 98–103. DOI: [10.32702/2306-6814.2021.6.98](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.6.98)

*Кубецька Ольга Миколаївна  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економічного аналізу та фінансів,  
НТУ «Дніпровська політехніка»,  
м. Дніпро*

### **УПРАВЛІНСЬКІ ТА МАРКЕТИНГОВІ ІННОВАЦІЇ НА СТРАХОВОМУ РИНКУ**

Сучасний страховий ринок зазнає значних трансформацій, зумовлених цифровізацією, глобалізацією та зростаючими очікуваннями клієнтів. Інновації стали ключовим фактором конкурентоспроможності страховиків. Так, не тільки технічні (InsurTech), а й управлінські та маркетингові зміни кардинально змінюють модель бізнесу страхових компаній. У цьому контексті управлінські й маркетингові інновації виступають драйвером розвитку ринку страхових послуг, дозволяючи компаніям підвищувати ефективність, залучати клієнтів і адаптуватися до нових викликів.

Управлінські інновації в страхових компаніях все більше орієнтовані на цифрові рішення. Створення гнучких управлінських моделей, автоматизація бізнес-процесів, впровадження штучного інтелекту (AI) та аналітики даних дозволяє оптимізувати роботу страховиків. Наприклад, InsurTech – галузь, яка використовує технології як AI, блокчейн, машинне навчання – перетворює класичні підходи до андеррайтингу, оцінки ризиків та обробки виплат [1].

Страхові компанії впроваджують управлінські інновації, орієнтовані на клієнтоорієнтованість. Як зазначено в дослідженні [2], одним із ключових завдань менеджменту є побудова моделі, де клієнт – у центрі бізнес-процесів. Запропоновано застосовувати альтернативні стратегії ціноутворення,

диверсифікацію продуктів, автоматизований андерайтинг, IoT-технології та блокчейн.

Маркетинг та страхування все частіше інтегруються на рівні управління ризиками. За словами Желюк Т.Л., Голяс В.І., інтеграція маркетингових технологій у страхову діяльність сприяє побудові більш адаптивної екосистеми ризик-менеджменту [3]. Це дозволяє страховикам не лише реалізовувати продукти, а й ефективніше реагувати на ринкові виклики й підвищувати клієнтську цінність.

Крім технологій, страхові компанії впроваджують організаційні інновації: нові структури управління, гнучкі команди, моделі «агент-консультант». Це дозволяє компаніям швидко адаптуватися до змін, підвищити гнучкість та ефективність.

Однією з найважливіших маркетингових інновацій є використання нових каналів комунікації (рис. 1) – онлайн-продажів, мобільних додатків, соціальних мереж. У дослідженні [4] відзначається, що страхові компанії активно впроваджують інтернет-страхування, мобільні платформи й соціальні медіа як частину своєї маркетингової стратегії.

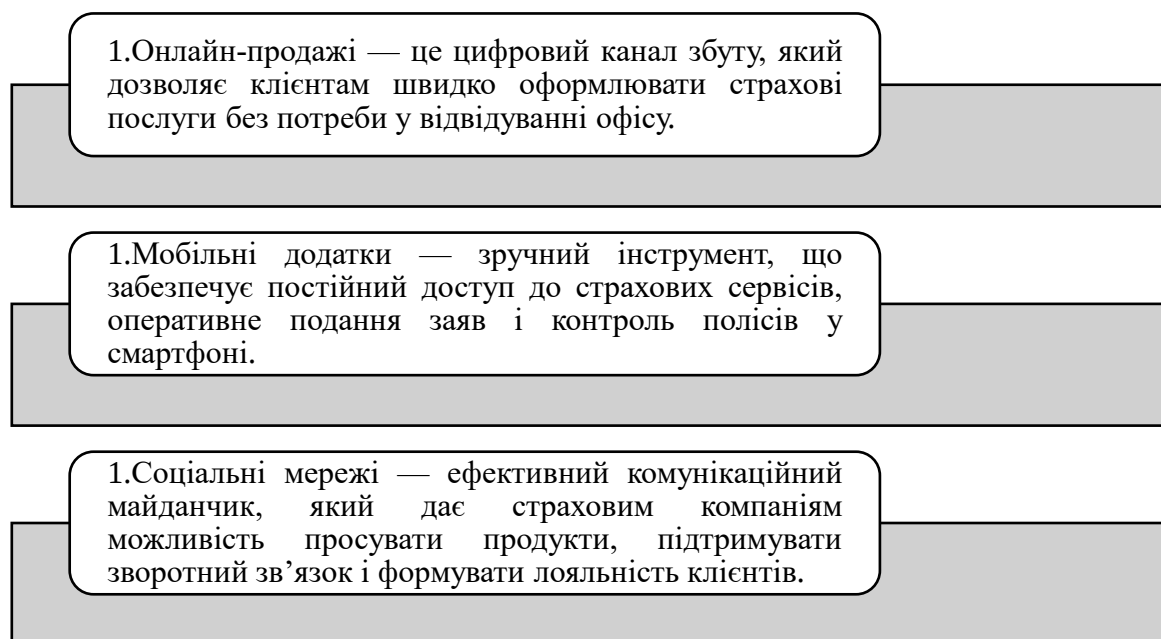


Рис. 1. Поширені канали комунікації

Маркетингові інновації включають глибоку сегментацію клієнтської бази й побудову стратегій, орієнтованих на конкретні групи споживачів. Страховики розробляють індивідуалізовані пропозиції (кастомізацію продуктів), враховуючи поведінкові характеристики й ризики. Кастомізація (з англ. customer – клієнт, споживач) передбачає розвиток партнерських відносин між страховою компанією та її клієнтами в процесі створення страхових продуктів [5, С. 241].

Спільна розробка інноваційного страхового продукту дозволяє налагодити тісніший зв'язок між компанією та клієнтом, адже у процесі такої взаємодії відбувається глибоке виявлення справжніх потреб споживачів і пошук

оптимальних способів їх відображення у страхових пропозиціях. У результаті страховик упроваджує підхід взаємовідносного маркетингу, який ґрунтується на підвищенні рівня клієнтської лояльності шляхом створення продукту, що має значно вищу індивідуальну цінність для споживача.

Управлінські та маркетингові інновації відіграють ключову роль у трансформації страхового ринку. Вони дозволяють страховим компаніям не лише оптимізувати внутрішні процеси й знижувати витрати, але й значно підвищити якість обслуговування клієнтів, залучення нових споживачів та конкурентну спроможність. У сучасному світі, де технології швидко розвиваються, страховики, що активно впроваджують інновації, мають значні переваги: вони краще адаптуються до змін, управляють ризиками й забезпечують сталий розвиток. В українському контексті це особливо актуально – інновації стають одним із найпотужніших драйверів відновлення ринку страхування та підвищення його ефективності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Redefining insurance through technology: Achievements and perspectives in Insurtech. URL: [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0275531924000941?utm\\_source](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0275531924000941?utm_source)
2. Інноваційні стратегії управління діяльністю страхових компаній: міжнародний та національний контексти. URL: [https://www.ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/708?utm\\_source](https://www.ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/708?utm_source)
3. Желюк Т.Л., Голяс В.І. Інтеграція технологій маркетингу та страхування в систему управління ризиками. Економіка розвитку. 2025 р. №1. URL: [https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1441?utm\\_source=chatgpt.com](https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1441?utm_source=chatgpt.com)
4. Сосновська О.О., Сіренська І.І. Тенденції інноваційного розвитку страхових компаній в Україні. European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation. (2(8)). 2021. С. 20-30. ISSN 2617-863X, 2617-8648
5. Водолазька А.О. Кастомізація страхових тарифів як інструмент управління андеррайтингом. URL: <file:///C:/Users/PK/Downloads/925-4687-1-PB.pdf>

*Закревська Людмила Миколаївна,  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри маркетингу  
Національний університет харчових технологій,  
м. Київ*

### **ВИКОРИСТАННЯ РЕКЛАМНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ БІЗНЕС-РІШЕНЬ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

У сучасних умовах інтенсивної конкуренції та швидких змін споживчих потреб стратегічне управління торговельним підприємством вимагає

застосування раціональних і виважених бізнес-рішень. Успішність таких рішень багато в чому залежить від здатності підприємства ефективно комунікувати з ринком, формувати попит, впливати на споживчу поведінку та створювати стійкі конкурентні переваги. В цьому контексті рекламні інструменти виступають не просто засобом стимулювання продажів, а комплексним механізмом реалізації стратегічних цілей, здатним забезпечити послідовну інтеграцію маркетингової діяльності з управлінськими рішеннями підприємства.

Реклама в рамках стратегічного управління торговельним підприємством виконує низку ключових функцій.

По-перше, вона слугує засобом формування бренду та підтримки іміджу компанії на ринку, що безпосередньо впливає на сприйняття споживачем цінності продукції або послуги. Стабільне та позитивне сприйняття бренду дозволяє підприємству здійснювати стратегічні маневри, такі як вихід на нові сегменти ринку, зміна позиціонування або впровадження інноваційних продуктів.

По-друге, реклама забезпечує комунікацію зі споживачем на різних етапах прийняття рішення про покупку, формуючи стимулюючі фактори, що підсилюють ефективність реалізації стратегічних бізнес-рішень. Це дозволяє підприємству не лише збільшувати обсяги продажів у короткостроковій перспективі, а й закріплювати довгострокові конкурентні переваги.

Використання рекламних інструментів у стратегічному контексті передбачає їх інтеграцію у загальну систему управління підприємством. Це означає, що всі комунікаційні заходи повинні бути спрямовані на підтримку конкретних бізнес-цілей, таких як збільшення ринкової частки, підвищення рівня лояльності споживачів, зміцнення позицій власного бренду або підвищення середнього обсягу продажів. Відповідна координація рекламної діяльності дозволяє забезпечити ефективне використання ресурсів та уникнути витрат на непотрібні або неефективні заходи, що не підтримують стратегічні напрями розвитку підприємства.

Особливої уваги потребує адаптація рекламної діяльності до цифрового середовища. Сучасні торговельні підприємства дедалі активніше використовують онлайн-канали комунікації, соціальні мережі, контекстну рекламу та інші цифрові інструменти для формування персоналізованих повідомлень, що враховують індивідуальні потреби споживачів [1, с. 510]. Цифрові технології дозволяють оперативно збирати та аналізувати дані про поведінку споживачів, оцінювати ефективність рекламних кампаній у реальному часі та здійснювати оперативну корекцію стратегічних напрямів.

Рекламні інструменти також відіграють важливу роль у процесі диференціації та позиціонування продукції на ринку. У конкурентному середовищі ефективна реклама формує асоціативний образ бренду, підкреслює унікальні характеристики продукту та сприяє створенню ціннісної пропозиції для споживачів [2]. Це дозволяє підприємству реалізувати стратегічні рішення щодо виходу з цінової конкуренції на позицію, орієнтовану на якість, підвищення рівня обслуговування або інноваційність товарів і послуг.

Використання рекламних інструментів у цьому контексті стає не тільки механізмом комунікації, а й інструментом управління конкурентними перевагами.

Систематична оцінка ефективності рекламних заходів є невід'ємною складовою реалізації стратегічних бізнес-рішень. Моніторинг результатів рекламних кампаній дозволяє підприємству визначати внесок реклами у досягнення ключових цілей, оцінювати рентабельність маркетингових інвестицій та приймати обґрунтовані рішення щодо коригування стратегії. Оцінка ефективності повинна охоплювати як короткострокові показники, такі як зростання продажів або охоплення аудиторії, так і довгострокові ефекти, що пов'язані з формуванням бренду, підвищенням лояльності та зміцненням конкурентних позицій.

Практичне застосування рекламних інструментів у підтримку стратегічних рішень проявляється у різних аспектах діяльності торговельного підприємства. Вихід на нові ринки або сегменти споживачів потребує планування рекламних кампаній, що формують попит, інформують цільову аудиторію та підкреслюють конкурентні переваги продукції. Розвиток власного бренду або підвищення його впізнаваності реалізується через послідовну комунікацію цінностей компанії та формування позитивного образу у споживачів. Підвищення середнього чеку та лояльності споживачів досягається за рахунок рекламних кампаній, що акцентують увагу на унікальних характеристиках товарів та сервісів, а також стимулюють повторні покупки та участь у програмах лояльності.

Виклики, що постають перед підприємствами, пов'язані з необхідністю координації рекламної стратегії з бізнес-цілями, складністю оцінки впливу реклами на фінансові результати, а також із швидкими змінами ринкового середовища та споживчої поведінки. Недостатньо узгоджена рекламна діяльність може призводити до непродуктивних витрат ресурсів, а недостатня аналітика знижує ефективність прийняття стратегічних рішень. Водночас системний обґрунтований підхід дозволяє підприємству створювати механізми контролю та оцінки ефективності рекламних заходів, що забезпечує послідовне досягнення стратегічних цілей.

Рекламні інструменти у сучасних умовах слугують не лише тактичним механізмом стимулювання продажів, а виступають як стратегічний ресурс торговельного підприємства, безпосередньо інтегрований у процес ухвалення і реалізації бізнес-рішень. Вони забезпечують комплексну підтримку управлінських стратегій, сприяють формуванню та зміцненню бренду, підвищують впізнаваність продукції на ринку та дозволяють оперативно реагувати на зміни у споживчій поведінці та ринковій кон'юнктурі. Завдяки використанню сучасних цифрових і традиційних комунікаційних каналів, рекламні інструменти дозволяють не лише охоплювати широку аудиторію, а й забезпечувати точну сегментацію та персоналізацію повідомлень, що підвищує ефективність комунікацій і оптимізує витрати підприємства. Крім того, стратегічне застосування реклами формує стійкі конкурентні переваги, сприяє диференціації продукту та зміцненню ціннісної пропозиції для споживача, а

також створює передумови для довгострокового зростання та підвищення ринкової частки.

Таким чином, реклама виступає не тільки як інструмент маркетингового впливу, а як ключовий елемент стратегічного управління, який дозволяє інтегрувати маркетингові комунікації з бізнес-стратегією підприємства, підвищувати загальну ефективність діяльності та забезпечувати системний розвиток у конкурентному середовищі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Тягунова, З., Тягунова, Н., Яровенко, Т., Голік, О., Мельников, А., & Самардак, О. Цифрові маркетингові комунікаційні стратегії підприємств торгівлі на соціально-медійних платформах. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. № 3 (56). С. 506–517. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.56.2024.4383>
2. Бенівська І. В. Методологічні та прикладні аспекти позиціонування продукції на ринку України. *Формування ринкової економіки* : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; [редкол.: О. О. Беляєв (відп. ред.) та ін.]. Київ : КНЕУ, 2011. Спец. вип.: Регіональний розвиток України: проблеми та перспективи : у 2 ч. / відп. ред. С. Фіялка. Ч. 1. С. 302–306.

*Куліш Інна Михайлівна,  
кандидат наук з державного управління,  
старший науковий співробітник відділу регіональної  
екологічної політики та природокористування,  
ДУ «Інститут регіональних досліджень  
ім. М. І. Долішнього НАН України»,  
м. Львів*

### **ЕКОЛОГІЧНА ІНФОРМАЦІЯ В УКРАЇНІ: ЦИФРОВІЗАЦІЯ, ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ГАРМОНІЗАЦІЯ З ЄВРОПЕЙСЬКИМИ СТАНДАРТАМИ**

Глобальні екологічні зміни та їх наукові оцінки дедалі більше інтегруються в міжнародну, національну та регіональну політику, суттєво впливаючи на процеси ухвалення рішень у сфері довкілля. Розуміння причин, динаміки та наслідків екологічних проблем формує основу для розроблення дієвих управлінських підходів, стратегій адаптації та механізмів запобігання негативним впливам. При цьому належне інформаційне забезпечення є дуже важливою умовою, без якої неможливо створити об'єктивну картину наявної ситуації у цій сфері і, тим більше, досягнути ефективності та результативності прийнятих рішень та втілених заходів.

У міжнародному праві право кожної особи на доступ до екологічної інформації та участь у процесі ухвалення рішень закріплено в Конвенції ЄЕК ООН про доступ до інформації, участь громадськості у прийнятті рішень і доступ

до правосуддя з питань, що стосуються довкілля (далі – Оргуська конвенція), ухваленій у 1998 році та ратифікованій Україною у 1999-му [1]. Цей документ визначає екологічну інформацію як суспільний ресурс, що має бути максимально відкритим, за винятком чітко визначених законом обмежень. Оргуська конвенція стала нормативною основою для гармонізації законодавства України та держав ЄС у сфері екологічної інформації, включно з практиками екологічної звітності, цифрової відкритості та залучення громадськості (забезпечення її участі в прийнятті рішень, що є важливими для довкілля).

У національному законодавстві основні положення містяться у Законі України «Про інформацію» [2], який визначає, що реалізація права на інформацію не може порушувати екологічні права громадян і юридичних осіб (ст. 5), а у переліку видів інформації за змістом (ст. 10) міститься «інформація про стан довкілля (екологічна інформація)». Закон подає розгорнуте визначення екологічної інформації (ст. 13), що включає дані про стан складових довкілля, антропогенні та природні фактори впливу, екологічні ризики, а також відомості про вплив довкілля на здоров'я та безпеку населення. У ширшому нормативному полі ці положення узгоджуються із Законами України «Про охорону навколишнього природного середовища» [3], «Про доступ до публічної інформації» [4] та іншими нормативно-правовими актами у цій сфері.

Екологічна інформація, що надається органами влади у відкритий доступ, надходить до громадськості через офіційні веб-портали міністерств і місцевих адміністрацій, державну статистику, звіти у сфері оцінки впливу на довкілля, моніторингові програми, а також через наукові публікації й засоби масової інформації. Прозорість і доступність цих даних належить до головних передумов для розробки державних політик, стратегічних екологічних оцінок та планів управління природними ресурсами, що є науково обґрунтованими та узгоджуються з актуальними потребами й викликами суспільства. Водночас рівень структурованості та повноти екологічної інформації в Україні часто залишається недостатнім, що ускладнює своєчасне реагування на екологічні загрози.

Важливу роль у формуванні глобального екологічного інформаційного простору відіграє Програма ООН з навколишнього середовища (ЮНЕП) [5]. Станом на 2025 р. вона забезпечує доступ до понад 15 тисяч ресурсів – від інтерактивних баз даних і цифрових карт до аналітичних звітів і тематичних оглядів. Зокрема, глобальні оцінки UNEP щодо зміни клімату, біорізноманіття та стану водних ресурсів широко використовуються урядами держав для формування національних екологічних політик.

Ще одним важливими джерелами інформації про довкілля є Європейська екологічна агенція (далі – ЄЕА) [6], яка надає державам-кандидатам на вступ до ЄС, серед яких і Україна, методичні рекомендації щодо системи моніторингу та екологічної звітності. ЄЕА зосереджує свою діяльність у чотирьох ключових напрямках: протидія зміні клімату та її наслідкам; збереження біорізноманіття та аналіз просторових змін екосистем; забезпечення здоров'я населення та підвищення якості життя в екологічному вимірі; раціональне використання

природних ресурсів і вдосконалення систем управління відходами.

В умовах євроінтеграції особливої актуальності набувають вимоги Директиви 2003/4/ЄС [7] щодо доступу громадськості до екологічної інформації та Директиви 2007/2/ЄС (INSPIRE) [8], що передбачає створення інтегрованої інфраструктури просторових даних. Необхідність їх імплементації стимулює модернізацію української системи екологічного моніторингу, цифровізацію державних реєстрів та розвиток відкритих даних у сфері довкілля.

Отже, екологічна інформація є ключовим елементом системи публічного управління, що забезпечує прозорість, підзвітність і наукову обґрунтованість рішень у сфері довкілля.

Розширення доступу до цих даних, стандартизація їх збору та гармонізація з європейськими екологічними нормами створюють підґрунтя для формування ефективної екологічної політики. Розвиток інформаційної інфраструктури та імплементація міжнародних зобов'язань, зокрема Організації Конвенції та директив ЄС, є потрібним кроком для України в умовах трансформації системи управління довкіллям.

Поліпшення доступності та якості інформації про довкілля сприятиме підвищенню екологічної свідомості населення та посиленню демократичних механізмів участі громадськості.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про ратифікацію Конвенції про доступ до інформації, участь громадськості в процесі прийняття рішень та доступ до правосуддя з питань, що стосуються довкілля : Закон України від 06.07.1999 № 832-XIV. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/832-14#Text> (дата звернення: 14.11.2025).
2. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення: 14.11.2025).
3. Про охорону навколишнього природного середовища : Закон України від 25.06.1991 № 1264-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text> (дата звернення: 14.11.2025).
4. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення: 14.11.2025).
5. Програма ООН з навколишнього середовища (ЮНЕП). Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. URL: <https://mepr.gov.ua/diyalnist/mizhnarodna-diyalnist/spivrobitnytstvo-z-mizhnarodnymi-organizatsiyamy/programa-oon-z-navkolyshnogo-seredovyshha-yunep/> (дата звернення: 14.11.2025).
6. Європейська екологічна агенція. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. URL: <https://mepr.gov.ua/diyalnist/mizhnarodna-diyalnist/spivrobitnytstvo-z-mizhnarodnymi-organizatsiyamy/yevropejska-ekologichna-agentsiya/> (дата звернення: 14.11.2025).
7. Директива 2003/4/ЄС Європейського парламенту і Ради від 28 січня 2003

року про доступ громадськості до інформації про навколишнє природне середовище та про скасування Директиви Ради 90/313/ЄЕС. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_017-03#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_017-03#Text) (дата звернення: 14.11.2025).

8. Директива Європейського парламенту і Ради 2007/2/ЄС від 14 березня 2007 року про створення Інфраструктури просторової інформації у Європейському Співтоваристві (INSPIRE). URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_002-07#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_002-07#Text) (дата звернення: 14.11.2025).

*Ємельянов Олексій Володимирович,  
аспірант кафедри економіки та підприємництва ім. Т.Г. Беня,  
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»,  
Український державний університет науки і технологій,  
м. Дніпро*

## **УПРАВЛІНСЬКІ ТА МАРКЕТИНГОВІ ІННОВАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ВОДООЧИЩЕННЯ ДЛЯ ДОМОГОСПОДАРСТВ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ВОДНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ЗАГРОЗ**

Повномасштабна збройна агресія РФ проти України призвела до значних руйнувань об'єктів критичної інфраструктури, зокрема систем централізованого водопостачання та водовідведення. Пошкодження водогонів, очисних споруд, часті перебої електропостачання підвищують ризики дефіциту безпечної питної води, погіршення санітарно-епідемічної ситуації та виникнення локальних гуманітарних криз.

Водна безпека стає ключовим елементом національної безпеки, а домогосподарства вимушені шукати більш стійкі, децентралізовані рішення щодо очищення і підготовки води. У цих умовах зростає роль підприємств, що працюють на ринку побутових систем водоочищення. Однак на ньому досі домінує модель «разового продажу обладнання», яка не забезпечує належного рівня сервісу, моніторингу якості води та довгострокової відповідальності за результат.

У працях вітчизняних та зарубіжних авторів водна безпека розглядається як багатовимірне явище, що охоплює доступність, якість, надійність і захищеність водних ресурсів та пов'язане з національною безпекою й сталим розвитком [1; 2]. Підкреслюється, що війни та збройні конфлікти посилюють тиск на водну інфраструктуру та загострюють існуючі ризики [3; 4].

У сфері управління інноваціями дослідники акцентують увагу на ролі управлінських інновацій як змін в організації бізнес-процесів, структурі управління, формах взаємодії з клієнтами й партнерами, що підвищують адаптивність і конкурентоспроможність підприємств [5; 6]. Маркетингові інновації розглядаються як один із найбільш гнучких і поширених типів

інновацій, що забезпечують формування попиту на інноваційні продукти й послуги та дозволяють підприємствам швидко реагувати на зміну потреб споживачів [7; 8].

Водночас недостатньо дослідженими залишаються економіко-організаційні механізми впровадження управлінських і маркетингових інновацій у підприємствах, що забезпечують побутове водоочищення, зокрема в контексті воєнних загроз і підвищення водної безпеки домогосподарств. Потребують подальшого опрацювання практичні моделі партнерства приватного сектору з місцевими громадами та домогосподарствами у сфері забезпечення доступу до безпечної води.

Отже, актуальною є проблема формування інноваційних управлінських і маркетингових моделей діяльності підприємств водоочищення для домогосподарств, здатних одночасно підвищувати ефективність бізнесу та робити внесок у зміцнення водної безпеки України в умовах воєнних загроз.

Класична модель роботи підприємств, що продають побутові системи водоочищення, орієнтована на разову угоду: продаж обладнання, монтаж, виконання гарантійних зобов'язань. В умовах воєнних загроз, нестабільної якості вихідної води та перебоїв роботи централізованих мереж цього вже недостатньо. Домогосподарства потребують гарантованого результату - стабільної якості питної води протягом тривалого періоду.

Управлінською інновацією є перехід до сервісно-орієнтованої бізнес-моделі, у межах якої підприємство: системно обстежує вихідну воду, проектує індивідуальні системи водоочищення з урахуванням особливостей джерела та ризиків забруднення, запроваджує регламентовані сервісні програми, використовує цифрові інструменти управління взаємодією з клієнтами (CRM, автоматичні нагадування, історія обслуговування).

Таким чином, підприємство переходить від «продажу фільтра» до управління життєвим циклом рішення з водоочищення, що підвищує надійність системи для домогосподарства, дозволяє прогнозувати витрати на сервіс і зменшує ризики погіршення якості води, особливо за умов воєнних загроз.

Додатковим напрямом управлінських інновацій є інтеграція систем побутового водоочищення в комплексні рішення з автономного водозабезпечення (свердловини, резервні ємності, локальні системи), що посилює стійкість територіальних громад.

Але для реалізації потенціалу таких управлінських рішень необхідна зміна маркетингової парадигми. Йдеться про перехід від техніко-орієнтованої комунікації до позиціонування систем водоочищення як елемента водної безпеки родини. Ключові маркетингові інновації в цій сфері включають: форматування пропозиції як комплексного рішення (аналіз - підбір - монтаж - сервіс - гарантія результату), використання експертного контент-маркетингу, впровадження сервісних пакетів і підписок з фіксованою оплатою та відповідальністю за якість води, таргетований цифровий маркетинг для домогосподарств у зонах підвищених водних ризиків.

Такі підходи дозволяють формувати у споживачів усвідомлений попит на безпечну воду, стимулюють інвестиції домогосподарств у власні системи водоочищення та підвищують рівень водної безпеки на мікрорівні.

Практичний аспект на прикладі ТОВ «Аквадар Україна»: компанія реалізує комплексні рішення з водопідготовки для домогосподарств і бізнесу: від аналізу води та проектування систем до монтажу й сервісного обслуговування. Практичний досвід підприємства ілюструє можливості інтеграції управлінських та маркетингових інновацій у єдиний економіко-організаційний механізм.

Серед ключових управлінських інновацій - стандартизований процес обстеження об'єкта, індивідуальне проектування схем очищення (зокрема для складних вод із високою жорсткістю, підвищеним вмістом заліза, марганцю та органічних речовин), функціонування сервісного центру та використання CRM для супроводу клієнтів. У маркетинговій площині підприємство позиціонує свої рішення як «перевірені рішення від професіоналів з гарантією результату», робить акцент на освіті клієнтів і довгострокових сервісних програмах.

Сукупність цих елементів дозволяє підвищувати надійність водозабезпечення домогосподарств, мінімізувати ризики погіршення якості води при зміні умов і водночас забезпечувати стабільний розвиток підприємства.

Отже, водна безпека України в умовах воєнних загроз потребує не лише відновлення та захисту централізованої інфраструктури, а й розвитку децентралізованих систем водоочищення на рівні домогосподарств. Управлінські інновації у вигляді сервісно-орієнтованих бізнес-моделей, управління життєвим циклом систем водоочищення та інтеграції автономних рішень сприяють підвищенню стійкості домогосподарств і територіальних громад до водних ризиків. У свою чергу, маркетингові інновації, орієнтовані на позиціонування рішень з водоочищення як інструменту захисту родини та елемента водної безпеки, формують усвідомлений попит на комплексні рішення й стимулюють інвестиції населення у безпечну воду. Практика ТОВ «Аквадар Україна» демонструє можливість поєднання управлінських і маркетингових інновацій у єдиному економіко-організаційному механізмі, що одночасно підвищує ефективність бізнесу й робить внесок у зміцнення водної безпеки України. Перспективними є подальші дослідження кількісного оцінювання такого впливу та інституційних форматів співпраці підприємств водоочищення з органами місцевого самоврядування.

#### **Список використаних джерел:**

1. Пащенко О.М., Гоштинар С.Л. Міжнародно-правові засади гарантування водної безпеки під час воєнних конфліктів // Екологічне право України. – 2022. – № 3-4. – С. 57-62.
2. Зелінський С. Українські водні питання в умовах воєнного стану : аналітична записка [Електронний ресурс] / С. Зелінський ; Міжнародний фонд «Відродження». – 11.05.2022. – Режим доступу: <https://www.irf.ua> – Дата звернення: 15.11.2025.
3. Державне агентство водних ресурсів України. Держводагентство: вплив війни на водні ресурси проникає в усі сектори економіки і вже давно перетнув

національні кордони [Електронний ресурс]. – 18.10.2022. – Режим доступу: <https://davr.gov.ua> – Дата звернення: 15.11.2025.

4. KSE Institute. Report on damages to infrastructure from the destruction caused by Russia's military aggression against Ukraine as of January 2024 [Електронний ресурс]. – Kyiv : Kyiv School of Economics, 2024. – Режим доступу: <https://kse.ua> – Дата звернення: 15.11.2025.
5. Чорна Н. П. Аналітичний інструментарій управління інноваціями : навч. посіб. / Н. П. Чорна. – Тернопіль : ФОП Осадца Ю. В., 2022. – 214 с.
6. Копитко М. І. Управління інноваціями : навч. посіб. / М. І. Копитко. – Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2019. – 292 с.
7. Калюжна О. В. Маркетинг інновацій : конспект лекцій для здобувачів вищої освіти / О. В. Калюжна. – Миколаїв : Миколаївський національний аграрний університет, 2019. – 62 с.
8. Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі : монографія / за ред. Р. В. Федоровича. – Тернопіль : Астон, 2012. – 544 с.

*Кудрявцев Іван Дмитрович,  
аспірант,  
Федорова Наталя Євгенівна,  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та права,  
ННІ «Український державний хіміко-технологічний університет»,  
Український державний університет науки і технологій,  
м. Дніпро*

## **СИНЕРГЕТИЧНИЙ ВПЛИВ УПРАВЛІНСЬКИХ ТА МАРКЕТИНГОВИХ ІННОВАЦІЙ НА СТІЙКИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР В УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ РИНКІВ**

Сучасне бізнес-середовище характеризується безпрецедентною динамікою, зумовленою цифровою трансформацією, глобалізацією та постійним посиленням конкуренції. В таких умовах традиційні підходи до забезпечення конкурентоспроможності втрачають ефективність, що викликає нагальну потребу не просто адаптації бізнес-середовища до змін, а проактивного формування траєкторії свого стійкого розвитку. Ключовим інструментом у цьому процесі виступають інновації.

Управлінські інновації (УІ) визначаються як впровадження нових методів, практик, організаційних структур чи процесів управління з метою підвищення ефективності та адаптивності організації; вони трансформують внутрішнє середовище компанії, змінюючи спосіб її організації та прийняття рішень. Зазначені інновації можуть проявлятися у структурних змінах, таких як перехід від жорстких ієрархій до гнучких, мережових чи проектних команд (наприклад, за методологіями Agile, Scrum). Вони також включають процесні інновації – реінжиніринг бізнес-процесів, впровадження систем управління знаннями чи

нових підходів до прийняття рішень на основі даних (Data-Driven Decision Making). Не менш важливими є кадрові інновації, що стосуються управління талантами та формування інноваційної корпоративної культури.

Важливість УІ проявляється у формуванні гнучкої та сприйнятливої до змін структури організації. Важливо підкреслити, що цифрова трансформація виступає не лише інструментом, але й потужним драйвером таких інновацій: впровадження платформ для спільної роботи, хмарних технологій чи аналітики великих даних (Big Data) не просто автоматизує існуючі процеси, але й вимагає перебудови управлінських практик у бік більшої гнучкості та децентралізації. Відповідно, для сучасних підприємств необхідний саме «комплексний підхід» до інноваційного розвитку [1, с. 112], в якому УІ виступає фундаментальною передумовою.

Маркетингові інновації (МІ) спрямовані на зовнішнє середовище компанії та являють собою реалізацію нових методів взаємодії з ринком, що суттєво змінюють підходи до продукту, ціни, каналів дистрибуції чи просування. Вони охоплюють не лише розробку нових продуктів чи послуг, але й інновації в ціноутворенні. З 2020-х років, окрім вже звичних моделей підписки (Subscription) та динамічних цін, активно розвиваються моделі Freemium та ціноутворення на основі цінності (Value-Based Pricing), особливо у SaaS-секторі.

Інновації в каналах дистрибуції також зазнали значних змін: окрім розвитку прямих продажів (D2C), стрімко зростає соціальна комерція (можливість покупки безпосередньо в соціальних мережах) та моделі Q-commerce (Quick-commerce), що базуються на ультрашвидкій доставці. У сфері просування спостерігається суттєва диверсифікація інструментарію. Як показують сучасні дослідження [2, с. 259], [3], діджиталізація кардинально змінила маркетинговий інструментарій. Ключову роль в нових умовах відіграють персоналізований маркетинг, глибока аналітика поведінки споживачів та інтернет-брендинг [4], що дозволяє формувати стійкий зв'язок з аудиторією в цифровому середовищі, адже головна мета МІ – не разова транзакція, а створення нової цінності та побудова довгострокових відносин з клієнтом.

Важливо відзначити, що максимальна ефективність інноваційної діяльності досягається не при ізольованому впровадженні УІ чи МІ, а при їх системній взаємодії, що породжує синергетичний ефект. Цю взаємодію можна проілюструвати наступним чином: управлінські інновації створюють організаційну спроможність. Наприклад, впровадження гнучкої Agile-структури (УІ) дозволяє маркетинговій команді оперативно тестувати ринкові гіпотези та швидко виводити нові продукти (МІ); впровадження системи управління знаннями на базі CRM (УІ) дає маркетологам миттєвий доступ до консолідованих даних про клієнтів, дозволяючи створювати гіперперсоналізовані пропозиції (МІ).

З іншого боку, маркетингові інновації стимулюють та живлять управлінські: коли відділ маркетингу, використовуючи Big Data (МІ), виявляє нову потребу ринку, це створює запит на перебудову внутрішніх логістичних або

виробничих процесів (УІ). Таким чином, формується замкнений цикл позитивного зворотного зв'язку: управлінська гнучкість підтримує маркетингову креативність, а ринкові дані, отримані в результаті маркетингових інновацій, стають основою для подальшого вдосконалення управлінських практик.

Аналіз практичної діяльності компаній підтверджує ефективність інтегрованого підходу. Сучасні технологічні компанії, що трансформують бізнес-моделі в цифровій економіці [5], часто поєднують Agile-управління (УІ) з методами швидкого ітеративного розвитку продукту та А/В-тестуванням (МІ).

Більш детальний аналіз заслуговує кейс української компанії «Нова Пошта». Аналіз відкритих джерел (прес-релізів, звітів компанії, публікацій у бізнес-медіа) дозволяє стверджувати, що компанія демонструє ефективне поєднання інновацій: з одного боку, це потужні управлінські та процесні інновації (автоматизація сортувальних терміналів, цифровізація логістики, оптимізація маршрутів); з іншого – постійні маркетингові інновації (розвиток мережі поштоматів як нового каналу дистрибуції, зручний мобільний додаток, клієнтоорієнтовані сервіси). Саме гнучкість внутрішніх процесів (УІ) дозволяє компанії так швидко реагувати на потреби ринку та впроваджувати нові послуги (МІ).

Водночас формування синергічних взаємодій нашою є низка суттєвих обмежень. Насамперед йдеться про збереження фрагментованої моделі управління, за якої структурні підрозділи функціонують відокремлено, що неминуче спричиняє дублювання завдань, розходження цілей та розрив у координації дій. Ситуацію ускладнюють інерційність організаційної поведінки, опір змінам і недостатня адаптивність процедур. Натомість вирішальним чинником успішної інтеграції виступає послідовна підтримка з боку вищого керівництва, яка має виражатися не у формальних заявах, а у реальному забезпеченні ресурсами та стратегічному узгодженні інноваційних процесів.

Таким чином, стійкий розвиток підприємницьких структур в умовах динамічних ринків визначається не стільки окремими інноваціями, скільки їх інтегрованою синергією. Управлінські інновації формують адаптивний «організм» компанії, тоді як маркетингові інновації забезпечують його ефективну взаємодію із зовнішнім середовищем; їх поєднання створює стійку конкурентну перевагу, яку важко скопіювати.

На цій основі доцільно окреслити низку рекомендацій для підприємницьких структур. Передусім необхідним є формування гнучких організаційних конфігурацій, здатних забезпечити оперативну реакцію на мінливі ринкові умови та підтримувати стійкість бізнес-процесів у контексті невизначеності. Важливим напрямом виступає цілеспрямоване подолання функціональної фрагментації: замість жорстких меж між підрозділами слід впроваджувати інтегровані крос-функціональні команди, у межах яких маркетинг, R&D та логістика працюють на основі узгоджених параметрів результативності. Зміцнення аналітичних можливостей потребує системного інвестування у цифрові технології – передусім CRM-системи та засоби аналізу

даних, що забезпечують поглиблене розуміння клієнтських моделей поведінки і створюють підґрунтя для оптимізації внутрішніх процесів. Не менш значущим є формування інноваційно орієнтованої корпоративної культури, у якій експериментування та виважений ризик визнаються легітимними практиками, а помилки трактуються як елемент навчання й засіб накопичення організаційного досвіду.

#### **Список використаних джерел:**

1. Маковецька О. В. 2021. Інноваційний розвиток сучасних підприємств: комплексний підхід. Економічні інновації. 23, 2(79), 112-118. DOI: [https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.2\(79\).112-118](https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.2(79).112-118)
2. Шпак Н. О., Грабович І. В. 2021. Тенденції розвитку інструментарію маркетингу підприємств в умовах диджиталізації. Бізнес Інформ. № 9, 259-265. DOI:10.32983/2222-4459-2021-9-259-265. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001289967>
3. Величко К. Ю., Цибульська Е. І. 2023. Трансформація бізнес-моделей компаній: сучасні виклики та перспективи у цифровій економіці. Економіка та суспільство. (52). DOI:10.32782/2524-0072/2023-52-39.
4. Лісеній Є. В., Дешко Д. М. 2021. Інтернет-брендинг як інструмент розвитку сучасного підприємництва. Економіка та суспільство. (34). DOI:10.32782/2524-0072/2021-34-41.
5. Квасній Л., Солтисік О., Ковалько М. 2021. Особливості управління промисловими трансформаціями в умовах цифровізації. Економіка та суспільство. (34). DOI:10.32782/2524-0072/2021-34-32.

***Попович Валентин Мар'янович,  
аспірант,  
Скригун Наталія Петрівна,  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри маркетингу  
Національний університет харчових технологій,  
м. Київ***

### **ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ ЯК ПРІОРИТЕТНОГО ІНСТРУМЕНТУ ІНТЕГРОВАНІХ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ**

На сьогоднішній день, розвиток цифрових технологій докорінно змінив підходи бізнесу до побудови комунікацій зі споживачами. Традиційні канали - телебачення, радіо, преса - поступово втрачають домінування, адже сучасні користувачі надають перевагу оперативній, персоналізованій та інтерактивній взаємодії з брендами. У цьому контексті соціальні мережі стали одним із ефективних каналів взаємодії підприємств з цільовими аудиторіями. Вони забезпечують швидкий обмін інформацією, зворотний зв'язок, персоналізацію та формування лояльності, що робить їх важливою складовою інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМК). Активізація розвитку комунікацій

підприємства через соціальні мережі дає змогу отримати велику кількість інформації, яку слід негайно використовувати у маркетингових заходах. Перевага соціальних мереж полягає у можливості встановлення безпосередніх стосунків із клієнтами, у налагодженні та підтримці зворотного зв'язку з ними, а також у можливості спостерігати реакцію цільової аудиторії на певні маркетингові кроки [1]. З огляду на глобальну диджиталізацію та динамічну зміну поведінки споживачів соціальні мережі стали середовищем, де формується думка, імідж і поведінка покупців. Торгові марки, які ефективно використовують соціальні платформи, отримують додаткові конкурентні переваги, зокрема, широке охоплення, точну сегментацію та можливість реального діалогу з покупцем. Тому дослідження ролі соціальних мереж в ІМК стає надзвичайно актуальним у сучасній практиці маркетингу.

Соціальні мережі істотно розширили можливості брендів у сфері побудови комунікацій, зробивши їх гнучкішими, точнішими та більш результативними. Спільнота компанії завдяки формату соціальних мереж вирішує чималу кількість завдань, зокрема: швидко поширювати інформацію, анонсувати вихід нових продуктів чи послуг, повідомляти про планування або проведення певних заходів, тематичних опитувань, у ході яких з'ясовуються переваги чи недоліки нових або вже існуючих товарів чи послуг [2].

Також, на відміну від традиційних засобів інформації, соціальні платформи дають змогу брендам отримувати реальні відгуки через дописи, коментарі, реакції тощо. Це дозволяє виробникам швидко реагувати та удосконалювати комунікаційну стратегію, спираючись на відгуки в онлайн форматі.

Використання соціальних мереж у межах інтегрованих маркетингових комунікацій передбачає створення цілісної, взаємопов'язаної та стратегічно побудованої системи взаємодії підприємства з аудиторією. Бренд транслює узгоджені повідомлення через різні цифрові платформи (Facebook, Instagram, TikTok, LinkedIn, YouTube, X та інші), формуючи єдиний інформаційний простір, у якому кожен канал доповнює інший. Такий підхід забезпечує повну синергію між контентом, рекламою, PR-активностями та взаємодією зі споживачами, що є ключовим принципом ІМК. Сутність використання соціальних мереж полягає не лише у публікації інформації, а й у створенні цифрової екосистеми бренду. Соціальні мережі дають змогу формувати позитивний імідж через візуальну айдентику, сторітелінг, демонстрацію цінностей та корпоративної культури. Водночас вони є інструментом активізації взаємодії: за допомогою коментарів, опитувань, реакцій та прямих трансляцій споживач отримує можливість брати участь у комунікації, а бренд – краще розуміти його потреби та настрої.

Соціальні мережі відіграють провідну роль у просуванні: сучасні алгоритми дозволяють максимально точно налаштовувати таргетинг та досягати необхідної аудиторії з мінімальними витратами. Крім того, вони сприяють створенню спільнот навколо бренду, де користувачі не лише взаємодіють з

компанією, а й поміж собою, формуючи ефект соціального підтвердження, що посилює довіру та формує сталі емоційні зв'язки зі споживачами.

Окреме значення має можливість оперативного зворотного зв'язку: через приватні повідомлення, коментарі, відгуки та згадування компанія отримує безпосередню інформацію про оцінку своїх дій та товарів, може швидко реагувати на кризи, коригувати стратегію та покращувати сервіс. Цей аспект особливо важливий у сучасному середовищі, де імідж компанії залежить від її здатності оперативно та відкрито комунікувати.

Необхідно зазначити, що соціальні мережі є потужним інструментом сучасних комунікацій завдяки високому рівню розвитку їхніх рекламних можливостей. За рахунок алгоритмів таргетингу популярні платформи забезпечують широкий спектр можливостей для детального аналізу характеристик цільової аудиторії. Серед найпоширеніших аналітичних показників варто виокремити охоплення, рівень взаємодії, кількість поширень, переходів та конверсій. Використання цих інструментів суттєво підвищує ефективність процесу ухвалення маркетингових рішень, а також сприяє раціональному використанню рекламних бюджетів завдяки можливості чіткого визначення параметрів потенційних споживачів. Окрім цього, важливою перевагою соціальних мереж як інструмента інтегрованих маркетингових комунікацій є широкі можливості щодо пошуку та створення контенту. Постійні оновлення платформ розширюють функціонал для взаємодії з аудиторією – від створення відеоконтенту до проведення онлайн-трансляцій. Значну популярність отримав формат «сторіс», який дає змогу не лише продукувати контент, але й формувати емоційний зв'язок між брендом та споживачем. Саме розроблення цікавого та якісного контенту є важливим завданням маркетингових команд, оскільки воно визначає рівень лояльності аудиторії до компанії та її продукції. Активна присутність підприємства в соціальних мережах також відкриває можливості для співпраці з лідерами думок і блогерами, що володіють значною та довірливою аудиторією. Подібні партнерства здатні впливати на формування іміджу компанії та підвищувати її репутаційну стійкість.

Таким чином, соціальні мережі в сучасних умовах є одним із найдинамічніших і результативних інструментів інтегрованих маркетингових комунікацій. Їхній безперервний розвиток забезпечує унікальні можливості для побудови стабільного та ефективного зв'язку між підприємством і споживачами. Соціальні мережі змінюють сам принцип маркетингової комунікації: замість традиційного монологу бренду формується динамічний діалог зі споживачем, у якому користувач виступає активним учасником процесу, а не пасивним отримувачем інформації. Впровадження соціальних платформ у систему ІМК дозволяє підприємствам отримувати актуальну аналітику, оперативно реагувати на зміни ринку та формувати цілісні комунікаційні стратегії, що визначають конкурентоспроможність компанії.

### Список використаних джерел:

1. Підмогильна Н., Старіков В. Соціальні мережі як інструмент маркетингу промислового підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2023. Т. 34, № 2. С. 107. URL: <https://doi.org/10.32782/2710-4656/2023.2.2/18> (дата звернення: 19.11.2025).
2. Біловодська О.А., Тхорук Ю.С., Збарживецька В.Б. Прикладні засади звуження ніші як інноваційної стратегії просування у соціальних мережах в умовах діджиталізації бізнесу та формування цифрового середовища. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм». 2020. №12. С. 88–96. URL: <http://doi.org/10.26565/2310-9513-2020-12-08> (дата звернення: 20.11.2025).

*Тимчук Дар'я Олексіївна,  
здобувачка другого рівня вищої освіти,  
Хурдей Вікторія Дмитрівна,  
кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри маркетингу,  
Університет митної справи та фінансів,  
м. Дніпро*

## МАРКЕТИНГОВІ ІННОВАЦІЇ У ЦІНОУТВОРЕННІ

У сучасних умовах цифрової економіки система ціноутворення зазнає суттєвих змін під впливом інноваційних технологій, поведінкових особливостей споживачів та глобалізації ринку. Ціна перестає бути лише показником вартості товару чи послуги, натомість стає стратегічним інструментом маркетингових комунікацій, формування лояльності споживачів і підвищення конкурентоспроможності підприємства. Маркетингові інновації у сфері ціноутворення передбачають використання нових підходів, методів та технологій, які дають змогу адаптувати цінову політику до швидкоплинних змін зовнішнього середовища.

Під маркетинговими інноваціями у ціноутворенні слід розуміти впровадження нових способів встановлення, зміни та диференціації цін, що базуються на використанні цифрових технологій, аналітичних інструментів, а також глибокому розумінні поведінки споживачів. Інноваційне ціноутворення поєднує економічні, психологічні та комунікаційні аспекти, забезпечуючи максимальну відповідність ціни сприйняттю цінності продукту цільовою аудиторією [3].

Серед головних чинників, які стимулюють розвиток інновацій у ціноутворенні, можна виокремити:

1. розвиток штучного інтелекту та Big Data, що дозволяють аналізувати попит у реальному часі;
2. персоналізацію пропозицій для окремих сегментів споживачів;

3. підвищення прозорості цін унаслідок цифровізації торгівлі;
4. розширення використання динамічних цінових стратегій у сфері електронної комерції.

Однією з ключових тенденцій сучасного ціноутворення є динамічне ціноутворення (dynamic pricing), яке полягає у зміні ціни залежно від часу, рівня попиту, конкуренції чи поведінки користувача. Цей підхід активно застосовується компаніями Amazon, Uber, Booking.com, що використовують алгоритми машинного навчання для визначення оптимальної ціни у кожний момент часу.

Іншим прикладом є персоналізоване ціноутворення, коли споживач отримує унікальну цінову пропозицію на основі своїх попередніх покупок, геолокації або активності в мережі. Такий підхід дає змогу не лише підвищити конверсію продажів, а й зміцнити лояльність клієнтів.

Все більшого поширення набуває психологічне ціноутворення, що спирається на поведінкову економіку. Наприклад, застосування «магічних» цін (99 грн замість 100 грн) або створення «ефекту якоря», коли поруч із дорогим товаром пропонується середній за ціною варіант, який виглядає більш привабливим [2].

Крім того, у цифровому середовищі активно впроваджуються моделі ціноутворення на основі підписки (subscription pricing), які забезпечують стабільний грошовий потік і формують довгострокові відносини зі споживачами.

Застосування аналітики великих даних (Big Data) та штучного інтелекту (AI) дало змогу підприємствам здійснювати глибокий аналіз поведінки споживачів, прогнозувати зміни попиту та адаптувати ціни у режимі реального часу. Наприклад, завдяки автоматизованим ціновим системам компанії можуть змінювати ціни на сотні товарів одночасно залежно від динаміки продажів чи конкурентних дій [1].

Також інноваційним напрямом є використання блокчейн-технологій для забезпечення прозорості ціноутворення, що особливо важливо у ланцюгах постачання та при роботі з міжнародними партнерами.

Інструменти розширеної та віртуальної реальності (AR/VR) також впливають на сприйняття ціни споживачем: вони дозволяють демонструвати цінність продукту, формуючи у свідомості клієнта відчуття вигоди.

Інноваційні технології стають основою ефективного ціноутворення.

1. Big Data та AI-аналітика дозволяють прогнозувати зміни попиту, оптимізувати цінові стратегії та визначати цінову еластичність.
2. CRM-системи забезпечують аналіз поведінки клієнтів, дозволяючи формувати персональні знижки та акційні пропозиції.
3. Machine Learning використовується для автоматичного коригування цінових рішень у режимі реального часу.
4. Blockchain гарантує прозорість цінових процесів і довіру споживачів у складних ланцюгах постачання.

Такі підходи підтверджують, що інноваційність у ціноутворенні є не лише конкурентною перевагою, а й умовою виживання бізнесу в умовах цифрової трансформації.

Таблиця 1

Прогноз вартості маркетингових пакетів 2026 р.

| Назва пакета         | Склад послуг                                             | Вартість у 2025 р., грн | Прогноз 2026 р., % | Коментар / обґрунтування зміни ціни                                                               |
|----------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Базовий пакет        | SMM, контент-план, графічний дизайн                      | 18 000                  | 12%                | зростання обумовлене підвищенням вартості робочого часу та розширенням контентних форматів        |
| Стратегічний пакет   | Брендинг, позиціонування, комунікаційна стратегія        | 35 000                  | 15%                | підвищення пов'язане з попитом на комплексні маркетингові рішення та використанням аналітики      |
| Преміум-пакет        | Інтегровані кампанії, digital-аналітика, медіапланування | 55 000                  | 18%                | вартість зросте через впровадження AI-аналітики, автоматизації кампаній і персоналізації контенту |
| Корпоративний пакет  | Повний маркетинговий супровід, PR, SEO, таргетинг        | 80 000                  | 20%                | прогнозується зростання попиту серед великих клієнтів та збільшення обсягу послуг                 |
| Індивідуальний пакет | Персоналізовані стратегії та консультаційний супровід    | 100 000                 | 22%                | зростання ціни зумовлене високим рівнем кастомізації та експертного залучення                     |

*Джерело: сформовано автором*

Очікувані тенденції розвитку інновацій у ціноутворенні:

- зростання ролі штучного інтелекту в автоматизації ціноутворення;
- посилення поведінкової аналітики як основи цінових стратегій;
- впровадження розумних алгоритмів прогнозування попиту;
- підвищення значення етичного ціноутворення, що враховує соціальну відповідальність бренду.

Таким чином, ціноутворення перетворюється на гнучкий, аналітичний і технологічно орієнтований процес, у якому ціна стає не лише фінансовим, а й комунікаційним інструментом. Маркетингові інновації у ціноутворенні стають стратегічним інструментом розвитку сучасних підприємств. Їх впровадження сприяє підвищенню ефективності цінової політики, гнучкості управлінських рішень і покращенню взаємодії зі споживачами. Застосування цифрових технологій, персоналізації, психологічних прийомів та аналітики даних відкриває нові можливості для формування цін, які відображають реальну цінність продукту в очах клієнта. Таким чином, інноваційне ціноутворення є невід'ємною складовою сучасної маркетингової стратегії, що поєднує наукові підходи, технологічний прогрес і глибоке розуміння поведінки споживачів.

### **Список використаних джерел:**

1. Бабух І., Фень, К. Ціноутворення як складова маркетингового аналізу: сучасні підходи. *Економічний простір*, 2024, №191, С. 280-284. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-46> (дата звернення: 06.11.2025)
2. Батрак Т.С., Міщенко Д.А. Етичні проблеми ціноутворення. Інноваційні рішення в економіці, бізнесі, суспільних комунікаціях та міжнародних відносинах: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2024. С. 310-312
3. Павловська І. Г., Хурдей В.Д., Міщенко Д.А., Дронова Т.С., Плєскун І.В. Потенціал маркетингу в управлінні інноваційними процесами. *Економічні горизонти*. 2023. № 4 (26). DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(26\).2023.291787](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(26).2023.291787)

*Шоломко Деніс Ігорович,  
здобувач другого рівня вищої освіти,  
кафедра управління та адміністрування,  
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»,  
Український державний університет науки і технологій,  
м. Дніпро*

## **МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

Маркетингові комунікації у сучасних умовах займають провідне місце в системі управління промисловими підприємствами, оскільки вони забезпечують взаємозв'язок між виробником та споживачем, формують довіру на ринку та сприяють прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Для промислових підприємств, що працюють у сегменті B2B, важливість комунікацій особливо висока: рішення про закупівлю промислової продукції ґрунтуються на детальних технічних характеристиках, економічній доцільності та довгостроковій взаємодії між партнерами.

Промислові ринки характеризуються складною структурою попиту, високою конкуренцією та необхідністю глибокої технічної аргументації. Тому маркетингові комунікації тут виконують не лише інформаційну, а й стратегічну функцію – вони сприяють виявленню потреб клієнтів, формуванню попиту та підтримці конкурентоспроможності підприємства.

Комунікації виступають інструментом узгодження позицій стейкхолдерів: технічних спеціалістів, менеджерів закупівель, керівництва підприємств. Успішна комунікаційна політика дає змогу мінімізувати інформаційні бар'єри та зменшити ризики помилкових рішень. Завдяки цьому виробник отримує змогу управляти ринковою поведінкою споживачів, зміцнювати бренд і стимулювати довгострокові партнерські відносини.

Специфіка промислових комунікацій полягає у складності продукції та потребі технічної аргументації. Рішення про закупівлю ухвалюється колегіально,

тому підприємства застосовують багаторівневі комунікаційні підходи: технічні каталоги, презентації, демонстрації, консультації та участь у галузевих виставках. Усі вони мають високий рівень інформаційного навантаження та спрямовані на демонстрацію технічної компетентності виробника.

Система маркетингових комунікацій промислового підприємства включає рекламу, PR, персональний продаж, прямий та digital-маркетинг. Ефективність досягається тоді, коли всі елементи функціонують як частини єдиної інтегрованої стратегії.

Важливими інструментами є корпоративний сайт, email-маркетинг, технічні вебіари, 3D-візуалізації, публікації у професійних ЗМІ. Синергія цих інструментів сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства та підвищенню впізнаваності бренду на B2B-ринку.

Персональний продаж у промисловому маркетингу відіграє домінуючу роль, оскільки забезпечує глибоке розкриття технічних характеристик продукції та дає можливість адаптувати пропозицію до потреб конкретного клієнта. Менеджер із продажу фактично виступає консультантом, технічним експертом і представником виробника одночасно. Цифрові інструменти (CRM, відеоконференції, онлайн-демонстрації) підсилюють ефективність цього каналу.

Інновації та перехід до Індустрії 4.0 стимулюють активний розвиток цифрових каналів комунікацій. Промислові підприємства дедалі частіше використовують автоматизовані email-кампанії, аналітику Big Data для сегментації ринку, 3D-візуалізації продукції, цифрові каталоги та чат-боти підтримки.

Соціальні мережі також набувають ваги: LinkedIn стає платформою для професійної комунікації, YouTube – для розміщення технічних оглядів і демонстрацій. Завдяки цьому підприємства підвищують доступність інформації про свої продукти та залучають нові сегменти клієнтів.

Репутація є одним із найважливіших активів промислового підприємства. PR і корпоративні комунікації формують репутацію технологічного лідера. Важливими практиками є участь у конференціях, прес-релізи, галузеві публікації, сертифікати якості та нагороди, що зміцнюють довіру до підприємства та полегшують укладення довгострокових контрактів. Зміцнення репутаційного капіталу сприяє підвищенню довіри з боку партнерів, забезпеченню стабільних замовлень та формуванню позитивного образу компанії як надійного виробника.

Промислові підприємства діють у межах розгалужених ланцюгів постачання, де кожна ланка має критичне значення. Ефективні комунікації забезпечують синхронізацію дій між виробниками, постачальниками, перевізниками та покупцями. Важливими інструментами стають: ERP-системи, SCM-платформи, електронний документообіг, автоматизовані системи планування та контролю постачань.

Прозорі та швидкі комунікації дозволяють зменшити ризики збоїв у виробництві, оптимізувати запаси, забезпечити стабільність виробництва та виконання контрактів.

Вимірювання ефективності є важливим компонентом управління комунікаційною політикою. Оцінювання ефективності комунікацій здійснюється за кількісними та якісними показниками: рівень поінформованості, кількість лідів, конверсія, повторні продажі, ROI, а також кількість проведених технічних консультацій і презентацій.

Маркетингові комунікації відіграють ключову роль у системі управління промисловими підприємствами. Ефективна комунікаційна стратегія дає змогу підприємству підвищити конкурентоспроможність, розширити ринки збуту й адаптуватися до динамічних змін середовища. Особливої ваги набуває поєднання традиційних каналів комунікацій з цифровими інструментами та технологіями Індустрії 4.0, що відкриває нові можливості для промислових підприємств у глобальній економіці.

#### **Список використаних джерел:**

1. Петропавловська, С. Є., Ковтун, К. Ю. Маркетингові комунікації в мережі інтернет як іноваційний інструмент стратегії просування. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2021. 2-2 (104). С. 78-83. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2021-2-2-11>

## СЕКЦІЯ 9. ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ, ІІ ТА КІБЕРБЕЗПЕКА В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

*Іванов Юрій Борисович,  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри міжнародної економіки,  
митної справи та фінансових технологій,  
Кривун В.Ю.,  
здобувач вищої освіти,  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця,  
м. Харків*

### ЦИФРОВІЗАЦІЯ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ ЯК ФАКТОР СТІЙКОСТІ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

У сучасних умовах глобалізації та діджиталізації цифровізація фінансових послуг виступає одним із ключових чинників підвищення стійкості фінансової системи держави. Розвиток фінтеху, онлайн-банкінгу, електронних платіжних систем, страхових платформ та цифрових ринків капіталу змінює архітектуру фінансового сектору, роблячи його більш гнучким, прозорим і клієнтоорієнтованим.

Для України, яка перебуває в умовах воєнних викликів, цифровізація фінансових послуг є не лише напрямом технологічного розвитку, а й необхідним інструментом забезпечення фінансової стабільності, безперервності економічних процесів та адаптації до кризових ситуацій. Цифрова трансформація фінансового сектору сприяє зниженню операційних ризиків, розширенню доступу до фінансових ресурсів, посиленню кібербезпеки та розвитку фінансової інклюзії. Водночас вона потребує ефективного державного регулювання, створення інноваційної інфраструктури та інтеграції з європейським фінансовим простором. Саме тому дослідження ролі цифровізації у забезпеченні стійкості фінансової системи України набуває особливої актуальності в умовах глобальних економічних і геополітичних викликів.

Проблематика цифровізації фінансових послуг та її впливу на стабільність фінансової системи є предметом активних наукових досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних учених.

Так, у працях О. Дзюблюка, Ю. Глуценка, М. Ведмідя, розглядаються питання трансформації фінансових посередників у контексті діджиталізації та розвитку фінтеху. Автори зазначають, що цифровізація стимулює підвищення ефективності банківської діяльності, забезпечує прозорість фінансових операцій і сприяє підвищенню довіри споживачів до фінансових установ [Error! Reference source not found., Error! Reference source not found.].

У дослідженнях О. Князева, Г. Толкачова, розглядаються методичні проблеми оцінки цифрових трансформацій економіки та суспільства. Автори аналізують існуючі підходи до кількісної та якісної оцінки процесів цифровізації, виявляють недоліки в інструментарії вимірювання, а також пропонують доповнення до системи показників, що враховують специфіку цифрової трансформації (наприклад, коефіцієнти доходності цифрових активів, ефективності онлайн-управління, рівня кібер-захисту) для більш точної оцінки стану і динаміки цифрових змін [Error! Reference source not found.].

Міжнародний валютний фонд та Світовий банк у своїх звітах наголошують, що розвиток цифрових фінансів є рушійною силою фінансової стійкості, оскільки сприяє диверсифікації фінансових послуг, оптимізації витрат, підвищенню продуктивності банківського сектору та зменшенню тіньових фінансових потоків.

Метою дослідження є аналіз впливу цифровізації фінансових послуг на підвищення стійкості фінансової системи України в умовах глобальних викликів та визначення напрямів удосконалення державної політики у сфері цифрових фінансів для зміцнення економічної безпеки держави.

Фінансова система виступає фундаментом економічної стабільності, соціального добробуту й національної безпеки країни. Перетворення фінансової системи в умовах цифровізації виступає ключовим елементом забезпечення суверенітету та сталого розвитку держави перед обличчям глобальних викликів і економічної нестабільності. Сучасні цифрові технології активно змінюють фінансовий ландшафт, створюючи як нові можливості, так і виклики для захисту національних інтересів.

Таким чином, трансформація фінансової системи в умовах цифровізації передбачає чотири основні пріоритети для підтримки економічної стабільності, фінансової безпеки та конкурентоспроможності держави:

- визначення ключових факторів цифрової трансформації фінансової системи в контексті збереження національних інтересів;
- аналіз впливу цифрових перетворень на національні інтереси;
- дослідження ризиків, пов'язаних із цифровою трансформацією фінансової системи;
- розробка стратегії розвитку фінансової екосистеми з урахуванням умов цифровізації.

Цифровізація демонструє значні переваги, забезпечуючи гармонійне поєднання виробничих потужностей, економічних відносин та численних мультиплікаційних ефектів у єдину цілісну систему. Перехід традиційної економіки на цифрові рейки та трансформаційні зміни суттєво впливають на різні аспекти бізнесу, управління процесами, організацію обліку та інші сфери. Такий процес сприяє спрощенню процедур, зменшенню рівня бюрократії та відкриває великі можливості для розвитку національної економіки. Використання штучного інтелекту, передових технологій та інноваційних програм у рамках цифрової економіки дозволяє покращити якість адміністративних послуг у державному секторі, оперативно вирішувати

актуальні завдання, а також підвищувати рівень обслуговування бізнес-партнерів і населення в цілому.

Основною ціллю цифровізації є створення нових секторів економіки, трансформація усталених галузей та способів життя людини у більш нові напрями з ефективним використанням наявних ресурсів [**Error! Reference source not found.**].

Україна демонструє активну динаміку цифрової трансформації у фінансовій сфері, що є одним із ключових чинників забезпечення економічної стійкості, прозорості та конкурентоспроможності фінансової системи. Протягом останніх років спостерігається істотне зростання частки безготівкових операцій, яка у 2024 році перевищила 60% усіх транзакцій в Україні, за даними Національного банку України (НБУ) [**Error! Reference source not found.**]. Це свідчить про поступове формування cashless-суспільства та скорочення обсягів готівкового обігу, що відповідає глобальним тенденціям розвитку цифрової економіки.

Банківський сектор є лідером цифрової трансформації: понад 95% банківських операцій здійснюється онлайн через мобільні застосунки, інтернет-банкінг та електронні платіжні сервіси. Найбільш успішними прикладами є впровадження цифрових платформ Приват24, monobank, Sense SuperApp, Ощад 24/7, які дозволяють дистанційно відкривати рахунки, отримувати кредити, здійснювати інвестиції, сплачувати податки й комунальні послуги. Це сприяє підвищенню доступності фінансових послуг, зниженню транзакційних витрат і розширенню фінансової інклюзії.

Активно розвиваються інноваційні платіжні системи та фінтех-компанії, серед яких Monobank, Revolut, Portmone, EasyPay, WayForPay, Fondy. Вони впроваджують технології NFC-платежів, біометричної ідентифікації, Big Data-аналітики, хмарних сервісів, що підвищують рівень безпеки операцій та персоналізацію фінансових продуктів. Це створює конкурентне середовище між класичними банками та фінтех-сектором, стимулюючи впровадження нових бізнес-моделей та інновацій.

Вагомий внесок у цифровізацію фінансових процесів здійснює держава через платформу «Дія», яка інтегрує функції електронної ідентифікації (Digital ID), електронних документів, цифрового підпису, податкових і соціальних сервісів. Завдяки «Дії» формується єдиний цифровий простір взаємодії між громадянами, бізнесом і державою, що сприяє прозорості фінансових операцій та зменшенню рівня тіньової економіки [**Error! Reference source not found.**].

Важливим напрямом є також упровадження Open Banking (відкритого банкінгу), що передбачає взаємодію банків, небанківських установ і споживачів через відкриті API. Це дозволяє розробляти нові фінансові рішення, забезпечує конкуренцію між учасниками ринку та підвищує зручність для клієнтів.

У сучасних умовах глобальних викликів, воєнних ризиків та економічної нестабільності цифровізація фінансового сектору стає ключовим чинником забезпечення стійкості та адаптивності фінансової системи України. Вона виступає інструментом підвищення ефективності фінансових операцій,

розширення доступу до банківських і небанківських послуг, зниження трансакційних витрат та посилення прозорості грошових потоків.

Разом із тим, процес цифрової трансформації супроводжується низкою викликів - зростанням кіберризиків, технологічною нерівністю регіонів, кадровими та нормативними обмеженнями. Тому для визначення реального потенціалу та проблем розвитку цифрових фінансових послуг доцільним є проведення SWOT-аналізу, який дозволяє комплексно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості й загрози.

Таблиця 1

SWOT-аналіз цифровізації фінансових послуг України

| Сильні сторони (Strengths)                                                                         | Слабкі сторони (Weaknesses)                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Високий рівень цифрової грамотності населення, особливо серед молоді.                              | Недостатній рівень кіберзахисту фінансових установ.                                 |
| Активна державна політика у сфері діджиталізації (ініціатива «Держава у смартфоні», проєкт «Дія»). | Нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури в регіонах.                          |
| Розвинена банківська система з великим досвідом онлайн-операцій (Monobank, Privat24, Ощад 24/7).   | Залежність від іноземного програмного забезпечення та технологій.                   |
| Впровадження інноваційних платіжних систем і фінтех-платформ.                                      | Недостатня кількість кадрів із компетенціями у сфері фінтеху та IT-безпеки.         |
| Можливості (Opportunities)                                                                         | Загрози (Threats)                                                                   |
| Розвиток відкритого банкінгу (Open Banking) та інтеграція з європейським фінансовим простором.     | Зростання кількості кібератак і ризиків витоку даних під час війни.                 |
| Створення національної цифрової валюти (е-гривні) для підвищення прозорості грошового обігу.       | Енергетична нестабільність та перебої зі зв'язком, що впливають на цифрові сервіси. |

*Джерело: створено автором самостійно*

Отже, цифровізація фінансових послуг виступає потужним драйвером зміцнення стійкості фінансової системи України, сприяючи підвищенню її ефективності, прозорості та інклюзивності. У контексті глобальних викликів вона забезпечує адаптивність фінансового сектору до кризових умов і створює передумови для сталого економічного розвитку. Проведений SWOT-аналіз засвідчив, що головними сильними сторонами цифровізації є інноваційність та зростання доступності фінансових послуг, тоді як слабкими залишаються кіберризик та нерівномірність цифрової інфраструктури.

Тому подальший розвиток цифрових фінансових технологій має зосереджуватись на посиленні кіберзахисту, розбудові регіональної інфраструктури, удосконаленні законодавчого регулювання та стимулюванні фінансової грамотності населення.

**Список використаних джерел:**

1. Глущенко Ю. А., Ведмідь М. О. Діджиталізація та цифрові трансформації банківської системи України. Наукові записки Інституту законодавства

- Верховної Ради України. 2022. No 4. С. 80–89. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru\\_2022\\_4\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru_2022_4_11).
2. Князева О. А., Толкачова Г. В., Банкет Н. В. Проблеми оцінки цифрових трансформацій економіки та суспільства. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2023. Т. 28, Вип. 1. С. 40–44. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_econ\\_2023\\_28\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2023_28_1_8)
  3. Міністерство цифрової трансформації України. Звіт про розвиток цифрової держави «Дія» за 2024 рік. URL: <https://thedigital.gov.ua>
  4. Національний банк України. Огляд платіжного ринку України за 2024 рік. URL: <https://bank.gov.ua>
  5. Трансформація банківської системи у контексті глобалізаційних викликів: моногр.; за ред. д. е. н., проф. О. В. Дзюблюка. Vienna: Premier Publishing s.r.o. Vienna, 2018. 354 с.
  6. Radionov Yu.D. Digitization of the Economy of Ukraine Under Marthial Law. Information Progress and Technology Transforming the World: monograph. Edited by Irina Tatomyr, Liubov Kvasnii. Praha: OKTAN PRINT, 2024, 342 p. P. 204–219. DOI: <https://doi.org/10.46489/ipatttw-24-24>

*Крук Олена Миколаївна,  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів, банківської справи та підприємництва  
Борисова Світлана Євгенівна, доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри фінансів, банківської справи та підприємництва  
Донбаська державна машинобудівна академія,  
м. Тернопіль*

## **ІНТЕГРАЦІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У СИСТЕМИ РАННЬОГО ПОПЕРЕДЖЕННЯ БІЗНЕС-РИЗИКІВ**

У контексті глобальних економічних та технологічних трансформацій здатність бізнесу передбачати потенційні загрози детермінує здатність підприємств адаптуватися до змін і зберігати конкурентні позиції. Традиційні підходи кризового менеджменту, засновані на реагуванні після виникнення проблеми, зазнають трансформації у бік превентивних моделей управління, де центральну роль відіграє предиктивна аналітика на базі штучного інтелекту (ШІ). Такий підхід дозволяє не лише ідентифікувати ризики до того, як вони реалізуються, але й оцінювати їхню ймовірність, масштаби впливу та оптимальні сценарії реагування.

Серед провідних сфер застосування ШІ у кризовому менеджменті виокремлюється фінансове прогнозування та ризик-скоринг. Сучасні ML-моделі здатні аналізувати великі обсяги даних для формування оцінок фінансової стійкості підприємства із різних джерел: бухгалтерських систем, макроекономічних індикаторів, соціальних мереж. Наприклад, алгоритми типу Random Forest чи Gradient Boosting дозволяють виявляти приховані

закономірності між змінами доходів, витрат та зовнішніх факторів (інфляція, валютний курс, динаміка споживання) та відкривають можливості для побудови систем раннього попередження, які сигналізують про потенційні фінансові дисбаланси заздалегідь [1]. У сфері операційного управління ІІІ активно використовується для моніторингу ланцюгів постачання. Аналітичні платформи з елементами машинного навчання виявляють ризики перебоїв поставок, затримок чи дефіциту ресурсів. Наприклад, система може автоматично прогнозувати, що певний постачальник через зростання транспортних витрат або порушення строків має високий ризик недопоставки, і запропонувати альтернативи. Таке прогнозування зменшує втрати, підвищує гнучкість бізнес-моделі та дозволяє підприємствам переходити до data-driven управління ризиками. В табл. 1 узагальнено можливості предикативної аналітики у кризовому менеджменті.

Таблиця 1

ІІІ у технологіях раннього попередження ризиків

| Сфера застосування        | Типи ризиків                                       | Інструменти та моделі ІІІ                                 | Очікуваний ефект                                                      |
|---------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Фінансове управління      | Нестача ліквідності, кредитні ризики, шахрайство   | Моделі машинного навчання, аналіз відхилень у даних       | Раннє виявлення фінансових дисбалансів, підвищення точності прогнозів |
| Управління персоналом     | Висока плинність кадрів, зниження продуктивності   | Аналіз текстів відгуків, моделі утримання працівників     | Виявлення ризикових груп, стабілізація кадрового складу               |
| Логістика та постачання   | Затримки, коливання попиту, збої у транспортуванні | Прогнозування часових рядів, оптимізація маршрутів        | Оптимізація запасів, скорочення витрат і часу доставки                |
| Репутаційний менеджмент   | Негативні публікації, падіння довіри клієнтів      | Аналіз повідомлень, моніторинг соцмереж                   | Превентивне реагування на репутаційні ризики                          |
| Кібербезпека              | Витоки даних, несанкціонований доступ, фішинг      | Виявлення аномалій у мережевому трафіку                   | Зниження ризику кіберінцидентів, підвищення надійності ІТ-систем      |
| Клієнтські відносини      | Втрата клієнтів, неточні прогнози попиту           | Аналітика поведінки клієнтів, кластеризація               | Персоналізація пропозицій, підвищення лояльності                      |
| Виробництво та енергетика | Поломки, простої, перевитрати ресурсів             | Прогнозне технічне обслуговування, аналіз сенсорних даних | Зменшення простоїв, підвищення ефективності виробництва               |

*Джерело: авторська розробка на основі джерел [1-3]*

Використання ІІІ у кризовому менеджменті має не лише аналітичну, а й стратегічну цінність. Предиктивна аналітика перетворює управління ризиками з інтуїтивного процесу у науково обґрунтовану систему прийняття рішень. Завдяки інтеграції алгоритмів машинного навчання, нейронних мереж і когнітивних технологій підприємства отримують можливість створювати «цифрові близнюки» бізнес-процесів, які дозволяють моделювати кризові сценарії та тестувати стратегії реагування без реальних втрат. Системи раннього попередження ризиків можуть бути інтегровані у корпоративні ERP- або CRM-платформи і виконувати функції автоматичного моніторингу ключових показників. При досягненні критичних значень система надсилає сигнал відповідальним підрозділам, що дозволяє запобігти розвитку кризової ситуації та суттєво підвищити операційну гнучкість компанії (табл. 2).

Таблиця 2

Практичні напрями використання ІІІ-систем раннього попередження у бізнесі

| Тип підприємства                | Ключові показники, що відстежуються                              | Аналітичні технології                                          | Можливі управлінські рішення                                        |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Банк або фінансова установа     | Ліквідність, платоспроможність клієнтів, показники шахрайства    | Credit Scoring, Fraud Detection, Predictive Risk Modelling     | Перегляд кредитних лімітів, зміна політики страхування ризиків      |
| Виробниче підприємство          | Навантаження на обладнання, споживання енергії, темп виробництва | Predictive Maintenance, IoT-аналітика, Time-series Forecasting | Планування техобслуговування, оптимізація енергоспоживання          |
| Торговельна компанія або ритейл | Динаміка продажів, сезонні коливання попиту, відгуки клієнтів    | Demand Forecasting, Sentiment Analysis, Anomaly Detection      | Коригування асортименту, управління запасами, реагування на негатив |
| ІТ-компанія або SaaS-сервіс     | Завантаження серверів, поведінка користувачів, рівень відтоку    | Behaviour Prediction, Reinforcement Learning                   | Автоматичне масштабування ресурсів, персоналізація пропозицій       |
| Логістична компанія             | Терміновість доставок, географічні маршрути, транспортні ризики  | Route Optimization, Predictive Analytics                       | Перепланування маршрутів, управління запасами на складах            |

*Джерело: авторська розробка на основі джерел [1-3]*

Важливо, що сучасні рішення не обмежуються лише виявленням загроз, вони також здатні генерувати рекомендації. Використання generative AI дозволяє моделювати альтернативні сценарії поведінки компанії в умовах змінного

середовища. Наприклад, при прогнозуванні зниження попиту система може автоматично сформувати кілька варіантів маркетингових стратегій, базуючись на історичних успіхах і зовнішніх факторах. Розвиток Explainable AI (XAI) забезпечує прозорість і довіру до моделей ШІ. Прозорість результатів аналізу дозволяє менеджерам зрозуміти, які фактори вплинули на рішення системи, адже це важливо при ухваленні фінансових або кадрових рішень.

Пріоритетні тенденції розвитку ШІ у кризовому менеджменті охоплюють кілька взаємопов'язаних напрямів. Передусім спостерігається інтеграція ШІ з корпоративними інформаційними системами, що сприяє створенню єдиних панелей управління ризиками (Risk Dashboard), де всі основні показники моніторяться у реальному часі. Важливим напрямом розвитку стає використання когнітивних агентів, здатних автоматично реагувати на ризикові ситуації, наприклад шляхом корекції виробничих планів або зміни логістичних маршрутів. Активно розвиваються гібридні моделі прогнозування, які поєднують статистичні методи та технології глибокого навчання (Deep Learning), що дозволяє значно підвищити точність оцінок і передбачуваність ризиків. Поряд із технологічним розвитком посилюється роль етичного та правового регулювання, особливо у сфері захисту даних і забезпечення прозорості алгоритмів [3]. Водночас формується новий освітній напрям AI Risk Management, орієнтований на підготовку управлінців-аналітиків, які володіють навичками роботи зі ШІ та здатні ефективно використовувати його інструменти у процесах антикризового управління.

Управління ризиками на основі ШІ формує нову філософію кризового менеджменту від реактивності до превентивності. Компанії, які впроваджують подібні системи, отримують конкурентну перевагу завдяки швидкому реагуванню, зниженню втрат та підвищенню довіри з боку клієнтів та інвесторів. Ефективність таких рішень значною мірою зумовлюється якістю даних, на яких вони базуються, адже навіть найкращі алгоритми не можуть забезпечити достовірних результатів за відсутності чистих, репрезентативних і актуальних даних. Тому у практиці кризового менеджменту набуває значення концепція системи управління даними, що гарантує їхню точність, захищеність і доступність для аналітики.

Перспективи розвитку ШІ у сфері управління ризиками пов'язані з інтеграцією когнітивних технологій, таких як reinforcement learning і generative AI, які здатні самостійно пропонувати сценарії реагування на кризи. Наприклад, модель може згенерувати оптимальний план реструктуризації витрат або переорієнтації поставок на основі історичних кейсів та реального часу.

ШІ поступово перетворюється на основний інструмент сучасного кризового менеджменту, забезпечує підприємствам можливість не лише швидко адаптуватися до змін, а й передбачати їх. Предиктивна аналітика дозволяє будувати гнучкі системи управління, в яких ризики стають контрольованими, а рішення обґрунтованими. Для українських компаній це не лише інструмент підвищення стійкості та ефективності, а й шлях до довгострокового розвитку в умовах глобальної мінливості. Підприємства, що впроваджують технології ШІ

вже сьогодні, здобувають здатність діяти превентивно, що надає їм стабільність, гнучкість і реальні конкурентні переваги в умовах підвищеної невизначеності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Окландер І. Системне використання штучного інтелекту в бізнес-процесах підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-92>
2. Трикуліч П. П. Ризики впровадження штучного інтелекту у підприємницьку діяльність. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-159>
3. Дворник І., Шевель Я. Штучний інтелект у менеджменті: можливості оптимізації бізнес-процесів та управління ризиками. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 344(4). С. 397-403. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-55>

**Воронько-Невіднича Тетяна Вікторівна,**  
**доктор економічних наук,**  
**завідувач кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,**  
**Сатановська Вікторія Юріївна,**  
**Гапонюк Аліна Петрівна,**  
**здобувачі вищої освіти ОПП Бізнес-адміністрування**  
**другого (магістерського) рівня вищої освіти**  
**за спеціальністю D3 Менеджмент**  
**Полтавський державний аграрний університет,**  
**м. Полтава**

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ТРЕНД РОЗВИТКУ АДАПТИВНОГО МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

З початком повномасштабного вторгнення у 2022 р. аграрний сектор економіки України зіткнувся з безпрецедентними викликами, що докорінно трансформували умови функціонування підприємств. Руйнування виробничих об'єктів, мінування полів, дефіцит пального, нестабільність логістичних маршрутів, порушення експортних коридорів, скорочення трудових ресурсів та загальне погіршення економічної ситуації створили багатовимірну кризу, яка вплинула на всі етапи агровиробничого циклу – від посівної кампанії до реалізації продукції на внутрішньому та зовнішніх ринках.

В умовах воєнної турбулентності агропідприємства змушені були швидко адаптуватися до нових реалій, забезпечуючи безперервність виробництва та збереження конкурентоспроможності, що зумовило потребу у глибокому переосмисленні підходів до стратегічного управління, зокрема у сфері маркетингу, який відіграє ключову роль у підтриманні ефективної взаємодії між виробником і ринком [1; 2; 7].

Зміна поведінки споживачів, переорієнтація логістичних потоків, зростання значущості продовольчої безпеки, а також підвищення вимог до якості

та прозорості виробництва визначили нові пріоритети маркетингових стратегій агропідприємств. Водночас, енергетичні кризи та перебої зі зв'язком активізували пошук більш гнучких каналів комунікації, стимулюючи зростання ролі цифрових інструментів.

Цифровізація стала ключовим трендом у розвитку маркетингових практик аграрного бізнесу. Поширення онлайн-інструментів для просування продукції, моніторингу ринку та управління взаєминами з партнерами дозволило суб'єктам аграрного ринку частково нівелювати ризики, пов'язані з фізичними обмеженнями логістики та доступу до міжнародних майданчиків. Поряд із цим, цифрові платформи забезпечують господарюючим суб'єктам оперативну аналітику ринку, допомагають формувати цінові стратегії та прогнозувати попит тощо [3-5].

Окремої уваги заслуговує стрімке впровадження інструментів штучного інтелекту. Згідно з даними Gradus [6], 89,0 % українських маркетологів уже застосовують ШІ для створення креативів, пошуку ідей, аналітики та звітності. Для аграрного бізнесу це відкриває додаткові можливості: прогнозування врожайності та ринкових трендів, оптимізація роботи з цільовими ринками, персоналізація комунікацій із партнерами, а також швидке тестування маркетингових гіпотез за умов обмежених бюджетів.

Висока мінливість зовнішнього середовища та складність довгострокового планування ставлять аграрні підприємства перед необхідністю впровадження антикризових маркетингових заходів. До ключових завдань належать: стратегічне диверсифікування каналів збуту; адаптація цінових стратегій до коливань собівартості й логістики; інтеграція цифрових технологій для оптимізації комунікацій та аналітики; впровадження гнучких інструментів управління ризиками; розробка маркетингових кампаній, орієнтованих на підвищення довіри та прозорості виробництва.

Таким чином, аграрні підприємства України демонструють здатність до швидкої трансформації маркетингових стратегій, що дозволяє підтримувати стійкість бізнесу та ефективну ринкову діяльність навіть в умовах обмежених ресурсів і високої невизначеності. Ця адаптивність стає критичним фактором збереження продовольчої безпеки країни та утримання позицій на світовому агропродовольчому ринку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бугайчук В.В., Кривульський Є.В., Глюза К.А. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка і суспільство*. 2023. № 56. С. 174–179.
2. Воронько-Невіднича Т. В. Управління економічною рівновагою, сталим розвитком та мотиваційно-інноваційно-адаптивним потенціалом підприємств у стратегії євроінтеграційної трансформації агробізнесу : монографія. Полтава : ПП «Астроя», 2025. 300 с. DOI: <https://doi.org/10.51500/8466-56-5>
3. Логоша Р. В., Кулакевич А. В. Теоретичні засади формування системи маркетингового менеджменту аграрних підприємств. *Наука і техніка*

сьогодні. 2024. № 2 (30). С. 338-349.

4. Гнатишин Л. Б., Дранус Л. С., Прокопишин О. С., Трушкіна Н. В. Трансформація підходів до маркетингового менеджменту підприємств агропромислового комплексу в умовах діджиталізації. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 3(69). С. 47-58.
5. Фастовець Н., Харчук Т., Подольська О., Лутковська С., Воронько-Невіднича Т., Левківська Л. Стратегічне управління фінансами інноваційно адаптивних підприємств у стартап-бізнесі глокалізованих ринків. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. № 4 (63). Р. 166–179. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.63.2025.4916>.
6. Gradus. Використання штучного інтелекту у сфері маркетингу. 2024. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/use-artificial-intelligence-marketing/>
7. Khodakivska O., Voronko-Nevidnycha T. Integration of Agile methods into the management system as a tool for increasing the effectiveness of strategic management in the agri-food sector. *EKONOMIKA APK*. 2023. Т. 30 № 2. Р. 49-56. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202302049>.

*Скрипник Галина Олексіївна,  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри публічних фінансів,  
Дідківська Карина Олександрівна,  
здобувач першого рівня вищої освіти,  
Державний податковий університет,  
м. Ірпінь*

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК СТРАТЕГІЯ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ДО КРИЗОВИХ УМОВ: ТЕХНОЛОГІЇ, ІННОВАЦІЇ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ**

Цифровізація бізнес-процесів стала ключовим фактором забезпечення стійкості та гнучкості підприємств у умовах економічних і політичних криз. Інтеграція новітніх цифрових технологій у стратегії управління дозволяє знизити операційні витрати, покращити точність прийняття рішень і адаптувати бізнес до швидко змінюваного середовища.

Вітчизняні науковці Красностанов Н. Е., Коробка С. В. та Томакова І. В., Яцкевич І. В. досліджували цифрову трансформацію підприємств, використання інтернет-технологій і забезпечення кібербезпеки. Вплив цифровізації на розвиток підприємництва та підвищення його конкурентоспроможності - Бондарчук В. В., Фролова Л. В. і Бойко І. М.

Цифровізацію бізнес-процесів регулюють такі нормативні акти: Закони України «Про електронні довірчі послуги», «Про захист персональних даних», «Про електронну комерцію».

Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» визначає правові засади надання електронних довірчих послуг і

здійснення електронної ідентифікації для безпечної взаємодії громадян, бізнесу та держави [1].

Закон України «Про захист персональних даних» встановлює правові основи обробки та захисту персональних даних з метою забезпечення недоторканності приватного життя. [2].

Закон України «Про електронну комерцію» регулює здійснення господарської діяльності в електронній формі, порядок укладення електронних правочинів і права учасників електронної комерції [3].

Діджиталізація бізнес-процесів стає невід'ємною складовою адаптації підприємств до кризових ситуацій, дозволяючи їм зберігати конкурентоспроможність і оперативно реагувати на зміни в ринковому середовищі. Впровадження технологій штучного інтелекту дає змогу не лише оптимізувати внутрішні процеси, але й покращувати взаємодію з клієнтами, як, наприклад, у випадку інтернет-магазину Rozetka, який активно використовує ШІ для персоналізації обслуговування. Логістичні компанії, як-от «Нова Пошта», інтегрують цифрові рішення для моніторингу процесів у реальному часі, що забезпечує безперервність послуг навіть у періоди кризи.

У глобальному контексті, корпорації на кшталт Amazon довели ефективність цифрових стратегій під час пандемії, автоматизуючи операції і масштабуючи інфраструктуру, що дозволило їм підтримувати стабільну роботу в умовах різких змін попиту [4].

Цифровізація бізнес-процесів охоплює ряд ключових напрямів, спрямованих на підвищення ефективності та оптимізацію діяльності підприємств. Одним з основних елементів є автоматизація рутинних завдань за допомогою систем управління бізнес-процесами, роботів-процесів та інших інструментів для зменшення людського фактору. Впровадження цифрових платформ та інструментів, таких як мобільні додатки і хмарні сервіси, забезпечує ефективну взаємодію з усіма зацікавленими сторонами і дозволяє обмінюватися даними в реальному часі.

Водночас, використання аналітики великих даних та штучного інтелекту допомагає виявляти шаблони та прогнози, що значно покращує прийняття рішень і оптимізацію процесів. Окрім того, важливим аспектом є забезпечення безпеки даних, що досягається через використання сучасних технологій шифрування та моніторингу для захисту від кіберзагроз [5].

Цифровізація підприємств вимагає застосування ефективних стратегій, які включають не тільки технологічні рішення, а й організаційні зміни для забезпечення належної трансформації бізнес-процесів. Серед пріоритетів є модернізація IT-інфраструктури через впровадження хмарних технологій, що дозволяє знижувати витрати та підвищувати гнучкість.

Для управління процесами важливо формувати чіткі цифрові стратегії, що враховують ризики та створюють відкритість для інновацій. У цьому контексті необхідно також приділяти увагу розвитку кадрового забезпечення та інвестиціям у навчання співробітників для забезпечення успішної адаптації до нових технологій [6].

Діджиталізація дозволяє компаніям впроваджувати інноваційні технології, що значно підвищують їх ефективність і конкурентоспроможність у сучасному цифровому середовищі. Впровадження штучного інтелекту та автоматизації бізнес-процесів покращує обслуговування клієнтів і забезпечує високоякісне виконання завдань, зокрема аналізу та звітування. Технології інтернету речей (IoT) дозволяють ефективно управляти виробничими процесами та зібраними даними в реальному часі, що сприяє підвищенню оперативності.

Водночас гібридні хмарні технології та мікросервіси надають підприємствам гнучкість для довготривалого успіху цифрової трансформації, дозволяючи зберігати великі обсяги даних та автоматизувати рутинні завдання. В умовах кризи, цифрові інструменти стали вирішальними для компаній, що швидко адаптувалися, відкриваючи нові можливості для зростання навіть у складних економічних умовах [7].

Цифровізація бізнес-процесів стала необхідною умовою для підтримки конкурентоспроможності та стійкості підприємств у кризових умовах. Інтеграція передових технологій, таких як штучний інтелект, автоматизація, інтернет речей та хмарні рішення, дозволяє компаніям адаптуватися до змінюваного ринкового середовища, знижувати витрати та оптимізувати операції. Успішна цифрова трансформація вимагає стратегічного підходу, включаючи модернізацію ІТ-інфраструктури, розвиток кадрових ресурсів та забезпечення кібербезпеки.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII : станом на 18 груд. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (дата звернення: 12.11.2025).
2. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI : станом на 14 черв. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (дата звернення: 12.11.2025).
3. Про електронну комерцію : Закон України від 03.09.2015 № 675-VIII : станом на 1 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text> (дата звернення: 12.11.2025).
4. Микита Д. А. Цифровізація бізнес-процесів як фактор зниження ризиків у кризових умовах. 2025. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14929673> (дата звернення: 06.11.2025).
5. Заїка Ю. Стратегія розвитку бізнесу в умовах кризи: цифровізація бізнес-процесів підприємства. *Молодий вчений*. 2023. № 10 (122). С. 189–193. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-10-122-37> (дата звернення: 06.11.2025).
6. Цифровізація бізнес-процесів: виклики та можливості для підприємств ікт-галузі. *«Економіка. Менеджмент. Бізнес»*. 2025. Т. 49, № 2. С. 10–17. URL: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2025.021140> (дата звернення: 06.11.2025).
7. Солоненко Ю. В., Матвійчук Д. С. Цифровізація бізнес-процесів під час війни. *V International Scientific and Practical Conference EUROPEAN*

*Кудрявцев Іван Дмитрович,  
аспірант,  
Федорова Наталя Євгенівна,  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та права,  
ННІ «Український державний хіміко-технологічний університет»,  
Український державний університет науки і технологій,  
м. Дніпро*

## **АДАПТАЦІЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ: РОЛЬ ЦИФРОВІЗАЦІЇ, ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА ПОСИЛЕННЯ КІБЕРБЕЗПЕКИ**

Повномасштабне військове вторгнення поставило перед українським бізнесом безпрецедентні, екзистенційні виклики. Руйнування інфраструктури, фізичні загрози активам та розрив логістичних ланцюгів вимагають від підприємницьких структур не просто адаптації, а повної перебудови підходів до забезпечення життєздатності. В умовах гібридної війни, де кіберпростір стає другим фронтом, виникає нагальна потреба формування механізмів виживання та функціонування бізнесу. У цьому контексті цифровізація, штучний інтелект (ШІ) та кібербезпека трансформуються з інструментів розвитку на життєво важливі елементи виживання.

Воєнний час радикально змінив пріоритети цифровізації: якщо раніше вона розглядалася крізь призму ефективності, то сьогодні її головною метою є забезпечення неперервності діяльності (business continuity) компанії. Вимушена трансформація бізнес-моделей [1], що відбувається екстремально швидко, вимагає, зокрема, вибору нових моделей організаційних структур проєктів діджиталізації в контексті синкретичного управління [2, с. 5]. Фундаментом цієї адаптації стає міграція у хмарні сховища, що дозволяє захистити критичні дані від фізичного знищення та забезпечити доступ до них з будь-якої локації. Крім того, прискорена діджиталізація взаємодії з клієнтами стала для багатьох підприємств сфери послуг та торгівлі єдиним способом зберегти ринкові позиції, формуючи засади цифрового підприємництва як безальтернативної моделі функціонування [3, с. 5-13]. Паралельно з цим відбувається екстрена організація віддалених робочих місць через масову релокацію персоналу, що вимагає впровадження платформ для співпраці та електронного документообігу, ставлячи нові завдання перед стратегічним кадровим плануванням [4].

В умовах невизначеності та хаосу здатність швидко обробляти дані та приймати рішення стає критичною перевагою компаній. Штучний інтелект виступає одним з інструментів, що надає таку можливість. Практика українських компаній під час війни демонструє ефективність ШІ не лише у глобальних, а й у

локальних задачах: зокрема, широкого поширення набуло використання інтелектуальних чат-ботів для підтримки клієнтів, що дозволяє зберігати якість сервісу в умовах скорочення персоналу або неможливості роботи кол-центрів під час тривоги. Також ШІ активно застосовується для аналізу ризиків та сценарного планування, допомагаючи бізнесу прогнозувати розриви у ланцюгах постачання. Окрім оптимізації логістики та автоматизації рутинних завдань, ШІ відіграє важливу роль у моніторингу інформаційного простору для виявлення дезінформації, яка може зашкодити репутації бренду. Разом з тим, імплементація вказаних технологій актуалізує питання щодо приватності даних в умовах їх масового збору для безпекових цілей, а також ризиків упередженості алгоритмів, які можуть виникати при прийнятті автоматизованих рішень в кризових ситуаціях.

В умовах гібридної війни цифрова інфраструктура бізнесу стає мішенню номер один, тому цифровізація без адекватного посилення кібербезпеки є критично небезпечною [1, 3 с. 5-13]. Стратегічний підхід до захисту даних зараз має базуватися на концепції «нульової довіри»: в умовах війни, коли периметр корпоративної мережі фактично зник через віддалену роботу, цей принцип означає, що жоден користувач чи пристрій не вважається надійним за замовчуванням, і кожна транзакція вимагає верифікації. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики навіть у разі компрометації окремих облікових записів.

Окрім технічних засобів захисту даних (резервне копіювання, шифрування) та підвищення обізнаності персоналу [4], критично важливою стає співпраця з державними органами. Так, наприклад, взаємодія з CERT-UA та Держспецзв'язку дозволяє бізнесу отримувати оперативну інформацію про нові загрози та методи протидії їм, формуючи єдиний фронт кіберзахисту. Теоретичні засади цифрової безпеки [5] підтверджують, що в сучасних умовах це є питанням національної безпеки.

Ефективна адаптація компанії до нових умов ґрунтується на інтегрованій стійкості, коли всі елементи організаційної та технологічної архітектури діють узгоджено й підсилюють одне одного. Цифровізація формує інфраструктурне підґрунтя, яке, з одного боку, вимагає постійного захисту, а з іншого – генерує масиви даних, що стають базою для алгоритмів штучного інтелекту. У цьому середовищі ШІ підсилює функціонування кібербезпеки: сучасні системи виявлення вторгнень, побудовані на поведінковому аналізі, здатні фіксувати нетипові дії користувачів і визначати інсайдерські ризики чи спроби зламу ще до того, як вони переростають у повноцінну загрозу. Водночас надійна система кіберзахисту є передумовою впровадження інтелектуальних технологій, оскільки забезпечує захист моделей від маніпулятивного «отруєння» даними (adversarial attacks) та гарантує цілісність інформаційних потоків, на яких базуються управлінські рішення [2]. У результаті формується самопідтримуваний технологічний контур, у якому безпека й ефективність взаємно підсилюються.

Отже, воєнний стан виступив потужним імпульсом технологічної трансформації українського бізнесу. Щоб забезпечити стійкість, підприємства

змушені впроваджувати комплексну стратегію, що спирається на три взаємопов'язані стовпи: цифровізацію, штучний інтелект та кібербезпеку. Цифровізація створює технологічну платформу для забезпечення безперервності діяльності; штучний інтелект наповнює цю платформу здатністю до швидкого і адаптивного прийняття рішень; кібербезпека ж виступає надійним щитом, що захищає цифрові активи від зовнішніх і внутрішніх ризиків.

У цьому контексті ключовим завданням бізнесу стає підвищення пріоритетності безпеки та системне навчання персоналу, які мають розглядатися не як допоміжні заходи, а як органічна частина цифрової трансформації. Необхідною умовою подальшого розвитку компанії є гнучка інтеграція зазначених компонентів у єдину керовану екосистему, що передбачає оновлення управлінських підходів і переосмислення бізнес-моделей відповідно до нових технологічних реалій. У підсумку саме інвестиції в аналітику та застосування інтелектуальних рішень визначатимуть здатність компаній оптимізувати процеси та зберігати конкурентоспроможність у середовищі підвищеної нестабільності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Величко К., Цибульська Е. 2023. Трансформація бізнес-моделей компаній: сучасні виклики та перспективи у цифровій економіці. Економіка та суспільство. (52). DOI: 10.32782/2524-0072/2023-52-39.
2. Бушуєв С., Івко А., Райчук І. 2023. Вибір моделі організаційної структури проекту діджиталізації бізнес-процесів у контексті синкретичного управління. Вісник Львівського державного університету безпеки життєдіяльності. 28, 5–13. DOI: 10.32447/20784643.28.2023.01.
3. Краус Н. М., Краус К. М., Штепа О. В. 2021. Становлення індустрії X.0 на засадах цифрового підприємництва в умовах інноватизації економічних відносин у гіг-економіці. Ефективна економіка. (7). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.7.3.
4. Квасній Л., Щербан О., Шульжик Ю. 2021. Особливості стратегічного кадрового планування в умовах цифровізації. Економіка та суспільство. (33). DOI: 10.32782/2524-0072/2021-33-48.
5. Дуляба Н., Обрамич О. 2023. Теоретичні засади дослідження сутності цифрової безпеки. Економіка та суспільство. (55). DOI: 10.32782/2524-0072/2023-55-66.

**Serhii Serhiichuk**  
**PhD in Economics, Associate Professor,**  
**Guarantor of the educational program «Management and Business**  
**Administration»**  
**Admiral Makarov National University of Shipbuilding,**  
**Mykolaiv**

#### **ESG-DRIVEN DIGITAL TRANSFORMATION OF PRIVATE HEALTHCARE CLINIC BUSINESS MODELS**

**Introduction.** The current development of the healthcare system is characterized by the growing role of the private sector, which demonstrates greater flexibility, innovation, and the ability to quickly adapt to changes in the external environment.

Organizations worldwide have confronted these new challenges of sustainable finance by incorporating environmental, social, and corporate governance (ESG) factors and digital transformation (DT) in their innovation business strategies [1].

The integration of environmental, social, and governance standards into the activities of healthcare institutions creates new requirements for transparency, efficiency, and accountability, while digital technologies open up opportunities to improve the quality of healthcare services, optimize resources, personalize treatment, and expand accessibility.

Despite the existence of individual studies on the digitization of medicine and the implementation of ESG approaches in business, a comprehensive analysis of their combination in the field of private medical clinics remains underdeveloped. Most existing works focus on the technical aspects of digitalization or general principles of sustainable development, while the issue of integrating ESG and DT tools into a comprehensive business model for private clinics requires further theoretical and practical justification. That is why research aimed at forming a concept of ESG-oriented digital transformation of business models of private medical institutions is relevant and timely, and its results can become an important basis for strategic management, increasing competitiveness, and long-term sustainability of private clinics in Ukraine.

**Discussion.** The results of the study confirm that the integration of ESG principles and Digital Business Transformation (DBT [2]) tools is shaping a new type of business model for private medical clinics, focused not only on financial performance but also on social significance, environmental responsibility, and effective corporate governance. The combination of ESG-oriented approaches with digital technologies creates a synergistic effect, which manifests itself in improved quality of medical services, expanded accessibility, optimized internal processes, and increased trust from patients and partners.

Discussion of the study results also shows that for private clinics, especially those working in highly specialized areas, digital transformation plays a key role in modernizing services and ensuring a personalized approach. The introduction of electronic medical records, telemedicine consultations, automated management systems, and analytical platforms allows for increased operational efficiency, reduced costs, and minimized human error risks. At the same time, the implementation of ESG principles in the business model contributes to the formation of a transparent management system, the introduction of ethical standards for interaction with patients, the development of environmentally friendly infrastructure, and the strengthening of personnel stability.

Analysis of the data obtained gives grounds to assert that the most effective model is the combined ESG-DBT model, which structurally combines digital tools with environmental, social, and management criteria. This model increases the competitiveness of private clinics in the medical market, allows them to adapt to

regulatory changes, respond to changing patient needs, and ensures long-term business sustainability. In addition, the results of the study confirm that ESG-oriented digital business models can increase the investment attractiveness of private medical institutions, as they meet the current requirements of international standards and the expectations of potential investors. In conclusion, the discussion shows that it is the interaction between ESG principles and digital technologies that determines the future of private medicine, and the proposed model can serve as a basis for further practical implementation in clinics of various profiles and sizes.

Digital business transformation integrates digital technology into all areas of a business, thereby fundamentally changing how the business operates and delivers value to customers. However, merely implementing new technologies does not constitute digital business transformation. It also requires a cultural change, which means that organisations continually challenge the status quo, experiment and bring radical changes [1].

**Findings.** The study yielded the following key scientific and practical results:

1. *The conceptual foundations for the formation of an ESG-oriented business model for private clinics have been identified.* It has been shown that the combination of environmental, social, and management principles with digital transformation is forming a new type of medical entrepreneurship focused on sustainability and long-term development.

2. *An integrated ESG-DBT Canvas model for a private clinic has been developed.* The business model includes elements of digital services (telemedicine, electronic medical records, automation), social guidelines (accessibility, patient-centeredness), environmental solutions (energy efficiency, waste minimization), and good governance principles (transparent processes, quality control). Implement such models enjoy greater trust from patients, partners, and potential investors, and also demonstrate more stable financial results.

3. *Key sources of value creation in the new model have been identified.* It has been established that the main value for patients is safety, quality, personalization of services, and accessibility, while for owners it is increased operational efficiency, expansion of the customer base, and growth of reputational capital.

4. *Critical success factors for an ESG-oriented digital business model have been identified.* These include: qualified medical staff, modern equipment, innovative IT solutions, a well-coordinated risk management system, effective communication with patients, and compliance with international standards.

5. *A system of indicators for assessing the effectiveness of the ESG-DBT model has been proposed.* It covers financial indicators (margin, EBITDA, ROI), social indicators (patient satisfaction, staff stability), environmental indicators (resource consumption, material recycling), and digital indicators (degree of automation, number of online operations). It has been proven that digitalization reduces service time by 20–30%, lowers operating costs, and increases diagnostic accuracy.

**Conclusion and Future Research.** The study confirmed that integrating ESG principles and digital business transformation creates an effective, sustainable, and competitive business model for private medical clinics. The synergy of environmental,

social, and management approaches with modern digital technologies creates a new format of medical entrepreneurship focused on long-term performance, high-quality services, and responsible resource management. The proposed ESG-DBT model demonstrates the ability to improve operational efficiency, ensure transparency of business processes, strengthen the trust of patients and investors, and form a socially significant and environmentally responsible system of medical services.

At the same time, the study outlined a number of promising areas for further scientific research. In particular, the following issues require more in-depth analysis: quantitative measurement of ESG impacts in medicine, determining the effectiveness of various digital transformation models, assessing the correlation between the level of digitalization and the financial results of clinics, and studying the behavioral aspects of patients in the context of the introduction of new digital services. Further research could focus on comparing ESG-oriented models in private and public healthcare institutions, analyzing industry barriers to the implementation of sustainable practices, and developing tools to increase the investment attractiveness of healthcare institutions based on ESG metrics.

#### **References:**

1. Sepetis A., Rizos F., Pierrakos G., Karanikas H., & Schallmo D. A sustainable model for healthcare systems: the innovative approach of ESG and digital transformation // Healthcare. – 2024. – Vol. 12, No. 2. – Art. 156. – <https://doi.org/10.3390/healthcare12020156>
2. Evans, N., & Fernando, A. (2025). The Enterprise 4.0 business analyst: Digital business transformation requires a new mindset. Knowledge and Process Management. <https://doi.org/10.1002/kpm.1799>

*Воркунова Ольга Вячеславівна,  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та фінансів  
Одеський національний морський університет,  
м. Одеса*

### **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ МОРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ В ЕПОХУ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

Сучасні умови ведення бізнесу, постійно змінюваний економічний ландшафт та нові виклики, що виникають, вимагають від підприємств високої здатності не лише ефективно працювати, але й захищати свої інтереси від різноманітних загроз і ризиків. Тому питання економічної безпеки стає одним з ключових аспектів в аналізі діяльності та розвитку підприємств.

Стан економічної безпеки в галузі водного транспорту є важливим фактором, що впливає на попит на транспортні послуги та на досягнення позитивних економічних результатів діяльності підприємств морського та річкового транспорту. Проте відсутність ефективних механізмів забезпечення

необхідного рівня економічної безпеки ускладнює своєчасне визначення її стану та ускладнює проведення необхідних заходів реагування.

Актуальність цієї теми обумовлена необхідністю модернізації економічної безпеки підприємств морського транспорту з урахуванням нових ризиків, пов'язаних із цифровізацією. Вирішення цих питань є важливим завданням для національної економіки, оскільки нестабільні умови цифрової трансформації підприємств створюють нові загрози та виклики, що потребують оперативного реагування та удосконалення методів мінімізації ризиків.

У умовах цифровізації економічна безпека підприємств морського транспорту набуває особливої ваги для забезпечення стабільного розвитку. Вплив цифрових технологій на економіку потребує спеціальної уваги до комплексного захисту підприємств. Тренди цифровізації, такі як Інтернет речей, блокчейн та штучний інтелект, суттєво впливають на економічну безпеку в морському транспорті.

Саме тому питання забезпечення економічної безпеки підприємств морського транспорту у контексті цифровізації стає все більш актуальним у світлі глобалізації економічних і соціальних процесів. У сучасних умовах глобалізації єдиним критерієм ефективності підприємства є його конкурентоспроможність, що має відповідати стратегічним цілям компанії.

В останні роки, при визначенні поняття «економічна безпека», переважає думка, що вона характеризує здатність підприємства протистояти зовнішнім негативним впливам. Таким чином, економічна безпека розглядається ширше як здатність забезпечити стійкість підприємства в умовах різноманітних, зокрема несприятливих змін у зовнішньому середовищі, незалежно від характеру їх впливу на діяльність підприємства чи масштабу внутрішніх змін.

Основні завдання оцінки економічної безпеки підприємств морського транспорту включають:

- забезпечення високого рівня платоспроможності та ліквідності підприємств;
- формування ефективної структури капіталу;
- покращення якості планування та реалізації фінансово-господарської і виробничої діяльності;
- ефективне управління потенціалом підприємств і активами для максимізації фінансових результатів та підвищення рентабельності.

Для забезпечення економічної безпеки підприємств морського транспорту в умовах цифровізації потрібно впроваджувати комплексні заходи захисту, що включають контроль доступу, шифрування даних і моніторинг загроз.

Крім економічних та організаційних аспектів, у сфері морського транспорту важливими є також політичні фактори, які необхідно враховувати при обґрунтуванні розвитку та забезпечення економічної безпеки підприємств. Це особливо стосується дотримання міжнародних стандартів і норм, що суттєво впливає на ефективність діяльності підприємств.

Забезпечення економічної безпеки вимагає від підприємств морського сектору таких характеристик, як надійність, гнучкість та якість. Ці підприємства

складають частину системи, яка функціонує як учасник конкурентної боротьби. Тому, для підвищення конкурентоспроможності всієї системи, підприємства морського сектору мають розширювати спектр своїх послуг.

З огляду на зростаючу актуальність підвищення рівня економічної безпеки, вітчизняні підприємства мають важливе завдання активно публікувати детальну інформацію про організацію власного бізнесу. Це включає впровадження інноваційних технологій і принципів корпоративної соціальної відповідальності, при цьому розміщуючи ці відомості на відповідних сторінках своїх корпоративних вебсайтів, а не обмежуватися тільки традиційними звітами. Такий підхід стає вкрай важливим у зв'язку з зростаючим інтересом, який проявляють інвестори, органи державної влади, експертне середовище та інші зацікавлені сторони до діяльності підприємств. Однак, важливо пам'ятати про необхідність дотримання певних меж у процесі цифровізації. Це забезпечить мінімізацію можливих загроз для економічної безпеки компаній, які можуть виникнути через надмірну відкритість або недооцінку ризиків, пов'язаних із технологічними новаціями.

Цифрова трансформація передбачає цифровізацію клієнтського досвіду, цифровізацію продуктів та послуг, цифровізацію операцій та, врешті, цифровізацію компанії.

Окреслено сучасні світові тенденції цифровізації, до яких віднесено використання великих даних та хмарних технологій, розповсюдження Інтернету речей (Internet of Things, IoT), розвиток роботизації, поширення 3D друку, технології блокчейну (blockchain) та краудсорсингу (crowdsourcing).

Загалом, процес трансформації економіки має на меті розвивати економіку, побудовану на знаннях, де знання стають настільки впливовими, що перетворюються на важливі економічні фактори поряд з капіталом, працею та землею. В умовах стрімкого технологічного прогресу знання накопичуються з великою швидкістю, однак вони можуть швидко втрачати свою актуальність і цінність. Отже, надзвичайно важливо вчасно скористатися можливостями, які ці знання надають, особливо у контексті поглиблення розуміння клієнта та його потреб. Також, технологічний розвиток відкриває нові горизонти для збору, накопичення та оперативного аналізу величезних обсягів даних, що дозволяє не лише ефективно використовувати наявні знання, але й отримувати нову цінну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень в умовах динамічної економічної ситуації.

Враховуючи сучасні тенденції ринку та збільшення морських перевезень, виникає необхідність активно розвивати не тільки інфраструктуру портів, підвищувати їх потужність та пропускну спроможність, але й удосконалювати ефективність управління вантажопотоками. Багато компаній, що здійснюють свою діяльність із застосуванням транспортних послуг, працюють над тим, щоб зробити ринок вантажних перевезень більш прозорим, ефективним, дешевим та швидким. Це можна зробити завдяки застосуванню ІТ-технологій.

Забезпечення економічної безпеки підприємств морського транспорту в умовах цифровізації вимагає комплексного підходу. Впровадження

інноваційних технологій та стратегічне планування грають важливу роль забезпеченні сталого розвитку підприємств.

#### **Список використаних джерел:**

1. Воркунова, О.В., Ярова, Н.В., Яровий, В.І. Економічна безпека підприємств морського транспорту в умовах цифровізації. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті* Одеса, (2024). № 1(86). С. 37-52. URL: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-1-37-52>
2. Воркунова О.В. Використання інформаційних технологій у діяльності морських портів. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. Одеса, 2024. № 4 (89). С. 24-34 URL: <https://www.daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/article/view/543>

**Ярова Ніна Вікторівна,**  
**кандидат економічних наук,**  
**доцент кафедри економіки і фінансів,**  
**Одеський національний морський університет,**  
**м. Одеса**

### **ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У МОРСЬКОМУ БІЗНЕСІ: ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

Сучасна морська індустрія переживає значну цифрову трансформацію, і штучний інтелект (ШІ) стає одним із ключових інструментів підвищення ефективності портів та судноплавних компаній [1]. Впровадження ШІ дозволяє автоматизувати процеси планування, прогнозування вантажопотоку, управління флотом і портовою інфраструктурою, що дає змогу знизити експлуатаційні витрати та мінімізувати негативний вплив на довкілля. На прикладі портів Чорного моря, таких як Одеса та Південний, вже спостерігається застосування систем для прогнозування завантаженості причалів, що зменшує час стоянки суден і підвищує продуктивність терміналів [2].

Метою дослідження є виявлення практичних напрямів застосування ШІ у морському бізнесі, оцінка його ефективності та ризиків, а також визначення перспектив розвитку технологій.

Об'єктом дослідження є підприємства морського транспорту та портової інфраструктури. Предмет – використання технологій ШІ для оптимізації операцій і управління морським бізнесом.

Напрями застосування ШІ:

1. Оптимізація судноплавних маршрутів. Аналіз даних про погодні умови, морські течії, вантажні та пасажирські потоки дозволяє прогнозувати найекономічніші маршрути [1].
2. Портова логістика та автоматизація. Сучасні інтелектуальні системи управління терміналами дозволяють прогнозувати обсяги вантажопотоку, оптимізувати черги на причалах та автоматизувати складування [2].

3. Predictive Maintenance. Використання датчиків і аналітики ІІІ дозволяє передбачати несправності суден до їх виникнення, що знижує ризик аварій та непланових простоїв [1]. На прикладі одного з локальних операторів було зафіксовано, що запровадження прогнозного обслуговування скоротило простої на ремонті на 12%.

4. Безпека та комплаєнс. Системи ІІІ допомагають виявляти небезпечні вантажі та аномалії у навігаційних даних. Це дозволяє підвищити рівень безпеки перевезень і дотримання міжнародних стандартів ІМО та ЄС, знижуючи ризик фінансових та репутаційних втрат [2].

Переваги впровадження ІІІ:

1. Економія ресурсів та зменшення витрат.
2. Підвищення безпеки та зниження аварійності.
3. Оптимізація логістики та планування вантажопотоку.
4. Зменшення екологічного впливу через оптимізацію маршрутів і енергоспоживання.

5. Прискорене прийняття рішень завдяки аналізу великих масивів даних у реальному часі [1; 2].

Виклики та ризики:

1. Значні початкові інвестиції у цифрову інфраструктуру.
2. Недостатня кількість фахівців із ІІІ та морської логістики.
3. Кіберзагрози та можливість витоку даних.
4. Необхідність дотримання міжнародних стандартів та етичних норм при використанні ІІІ [1].

Перспективи розвитку:

1. Інтеграція ІоТ та ІІІ для створення «розумних портів» і автономних суден.
2. Використання гібридних систем управління, що поєднують класичні методи та ІІІ [2].
3. Розробка алгоритмів прогнозування кліматичних умов для безпечної та екологічної навігації.
4. Глобальна стандартизація цифрових рішень у морській індустрії для забезпечення сумісності та безпеки.

Висновки:

1. Штучний інтелект є ключовим інструментом цифрової трансформації морського бізнесу, що дозволяє підвищити ефективність роботи портів та судноплавних компаній, скоротити витрати і зменшити екологічний вплив [1].
2. Основні напрями застосування ІІІ – оптимізація маршрутів суден, автоматизація портових операцій, прогнозне обслуговування флоту та забезпечення безпеки й комплаєнсу [2].
3. Переваги впровадження ІІІ очевидні: економія ресурсів, підвищення безпеки, ефективне планування вантажопотоку та скорочення викидів CO<sub>2</sub> [1; 2].
4. Виклики існують у вигляді високих інвестицій, кадрового дефіциту, кіберризиків і потреби дотримання міжнародних стандартів [1].

5. Успішна інтеграція ІІІ потребує поєднання технологічних інновацій, навчання персоналу та адаптації внутрішніх процесів компаній.

Пропозиції:

1. Розробити та впровадити стратегію цифровізації портів і судноплавних компаній із акцентом на інтеграцію ІІІ в ключові операційні процеси.

2. Забезпечити підготовку та підвищення кваліфікації фахівців у сфері ІІІ та морської логістики через програми професійного навчання та співпрацю з університетами.

3. Впроваджувати інтелектуальні системи прогнозування технічного стану суден для зменшення аварійності та непланових простоїв [1].

4. Використовувати ІІІ для оптимізації маршрутів суден і управління вантажопотоком із метою економії палива та зниження екологічного навантаження [2].

5. Розробити політику кібербезпеки та стандарти комплаєнсу для безпечного використання цифрових технологій у морській індустрії.

6. Заохочувати міжнародну співпрацю та обмін досвідом у сфері впровадження ІІІ, щоб забезпечити сумісність систем та стандартизацію рішень.

**Список використаних джерел:**

1. Dinh G. H., Pham H. T., Nguyen L. C., Dang H. Q., & Pham N. D. K. Leveraging Artificial Intelligence to Enhance Port Operation Efficiency. *Polish Maritime Research*, 2024. № 31(2), С. 140–155. DOI: <https://doi.org/10.2478/pomr-2024-0030>
2. Xiao G., Yang D., Xu L., Li J., & Jiang, Z. The Application of Artificial Intelligence Technology in Shipping : A Bibliometric Review. *Journal of Marine Science and Engineering*, 2024. № 12(4), С. 624. DOI: <https://doi.org/10.3390/jmse12040624>

**Яровий Віктор Ігорович,**  
**аспірант кафедри «Економіка і фінанси»,**  
**Одеський національний морський університет,**  
**м. Одеса**

## **БЛОКЧЕЙН І ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ДРАЙВЕРИ BLUE ECONOMY ЧОРНОГО МОРЯ**

У тезах розглядається роль блокчейну та цифрових технологій у трансформації портів і судноплавних компаній Чорноморського регіону. Показано, що поєднання блокчейну, штучного інтелекту (AI) та Інтернету речей (IoT) створює нові можливості для розвитку «блакитної» економіки – економіки, що забезпечує сталість, екологічну безпеку й конкурентоспроможність морського бізнесу.

Порти та судноплавні компанії Чорного моря відіграють ключову роль у логістичних і торговельних ланцюгах між Європою та Азією. Сьогодні вони опиняються на перетині двох стратегічних тенденцій – цифровізації та

екологічної трансформації. Ці процеси формують нову економічну модель – Blue есопому, яка поєднує економічне зростання з раціональним використанням морських ресурсів.

Виклики сучасності – кліматичні ризики, зростання вартості енергії, потреба у прозорості морських перевезень – зумовлюють перехід до інноваційних рішень. Одним із таких рішень є впровадження цифрових технологій, де блокчейн стає центральним елементом нової цифрової екосистеми портів і судноплавних компаній.

Досвід країн Чорноморського басейну засвідчує, що цифрова трансформація – це не лише питання ефективності, а й конкурентної переваги.

За даними [1; 2; 3] рівень цифровізації портових операцій у регіоні невідпинно зростає. Очікується, що до 2030 року найпомітніший прогрес відбудеться у напрямках, пов'язаних зі штучним інтелектом, інфраструктурою Інтернету речей (IoT) та блокчейн-документообігом (рис. 1).

Поєднання цих технологій створює новий формат «смарт-порту», у якому дані, операції та логістичні рішення функціонують у єдиному цифровому середовищі.

Блокчейн у судноплавній галузі – це не просто інструмент обміну даними, а механізм створення довіри між усіма учасниками морської логістики.

Його основні переваги:

- незмінність та прозорість записів, що знижує ризики маніпуляцій;
- автоматизація процедур через смарт-контракти;
- зменшення витрат на документообіг і перевірку;
- спрощення взаємодії з митними та контролюючими структурами.

Для чорноморських портів і судноплавних компаній блокчейн відкриває шлях до формування спільного цифрового простору – безпечного, швидкого та інтегрованого у європейські системи. Він також може сприяти впровадженню механізмів вуглецевого моніторингу, що є важливою умовою «зеленого переходу» морського транспорту.



Рисунок 1 – Рівень цифровізації портових операцій у регіоні Чорного моря та прогноз його зростання до 2030 року

*Джерело: розраховано автором на основі [1; 2; 3].*

Прогнози [3] свідчать, що до 2030 року рівень цифрової зрілості чорноморських портів та судноплавних компаній подвоїться. Очікується:

- створення регіональних блокчейн-мереж для відстеження вантажопотоків у режимі реального часу;
- застосування цифрових двійників портів для планування навантажень і зменшення ризиків простоїв;
- розвиток «зелених» цифрових рішень для управління енерговитратами та скорочення викидів CO<sub>2</sub>.

Ці зміни узгоджуються з Європейським зеленим курсом і Цілями сталого розвитку ООН (SDG 9 та SDG 14), а також із новими підходами ІМО до цифровізації морського транспорту.

Блокчейн і цифровізація стають головними драйверами оновлення морської галузі Чорного моря. Їх впровадження:

- підвищує ефективність і прозорість логістичних процесів;
- скорочує операційні витрати та екологічний вплив;
- сприяє створенню інноваційного середовища для розвитку «блакитної» економіки.

Таким чином, поєднання блокчейну, IoT та AI формує технологічну основу сталого зростання морського бізнесу, зміцнюючи позиції регіону у світовій транспортно-логістичній системі.

#### **Список використаних джерел:**

1. EMSA. European Maritime Safety Agency. EMSA Facts & Figures 2024. Related Activities – Ship Safety. URL: <https://www.emsa.europa.eu/damage-stability-study/items.html?cid=77&id=5484> (дата звернення: 06.11.2025).
2. World Bank Group. The Container Port Performance Index 2020 to 2024. Trends and lessons learned. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/695e8bdc-eb9a-439a-a8d5-228593831ce8/content> (дата звернення: 06.11.2025).
3. UNCTAD. Review of Maritime Transport 2024. URL: <https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2024> (дата звернення: 06.11.2025).

*Гаджун І.О.,  
аспірантка кафедри економіки та менеджменту,  
Український державний університет науки і технологій,  
м. Дніпро*

## **ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ**

Штучний інтелект, або просто ШІ, стрімко входить у життя кожної сучасної людини. Причому навіть тоді, коли вона про це не підозрює: під час отримання телефоном якихось довідок чи консультацій, користування "розумними" гаджетами та серфінгу в соціальних мережах, вирішенні

фінансових питань, перегляду гарних малюнків і цікавих відео, навчання і так далі й далі.

А втім, використовувати ШІ в цих та багатьох інших напрямках і сферах діяльності починають саме люди. Штучний інтелект стає потужним інструментом, який значно полегшує і пришвидшує їхню роботу, бере на себе виконання багатьох рутинних операцій і не лише їх. Працівникам, які оволоділи цим інструментом і усвідомлюють його можливості, це дає значні переваги перед їхніми колегами, які таких навичок не мають. Водночас уже з'явилося доволі багато професіоналів, які виступають проти активного впровадження ШІ в їхню діяльність. Звісно, до появи руху таких собі "неолудиттів", які чинитимуть активний спротив застосуванню ШІ в різних сферах, напевно не дійде, але дискусії з цього приводу точаться доволі запальні. Тим більше, що й аргументи супротивників впровадження ШІ в усі галузі людського життя є часом доволі переконливими.

Однією з галузей, в якій ШІ вже почувається доволі впевнено, є галузь інформаційна. Але, на жаль, можливості нових технологій швидко опановує і починає використовувати для дезінформації ворог. Деякі конкретні приклади цього навів у своєму дуже цікавому виступі старший аналітик Центру протидії дезінформації при Раді національної безпеки і оборони України Василь Сличко. Він, зокрема, розповів про двокомпонентну російську пропагандистську мережу, одна частина якої називається "Правда" (Pravda), а друга "Зов". Лише так звана "Правда" об'єднує понад 150 ресурсів, розгорнутих для роботи на країни Європи, Азії, Африки, Північної Америки та Тихоокеанського регіону. Мережа "Зов" розрахована на внутрішню аудиторію України – це понад 40 ресурсів, локалізованих для певних українських міст. Є також такі, що працюють на певні міжнародні організації.

Розробка комплексного законодавчого регулювання (до 2027 року).

З огляду на те, що Акт про штучний інтелект на рівні ЄС досі не прийняли (а перспективи залишаються досить туманними), наразі про розробку національного регулювання ШІ в Україні годі й говорити. Зокрема тому, що регуляторні акти потім доведеться оновлювати або й повністю змінювати, якщо вони матимуть розбіжності зі стандартами ЄС. Ба, навіть після прийняття Акту про штучний інтелект залишатиметься багато питань, які стримуватимуть Україну від його транспозиції (буквально, дослівного перенесення) в національне регулювання. Так, як і будь-який документ подібного характеру, Акт про штучний інтелект має досить багато відсилок до інституцій ЄС, доступу до яких Україна поки що не має. Крім того, як і в ситуації з Актом про цифрові послуги, у сфері ШІ можуть виникнути проблеми імплементації Регламенту навіть на рівні ЄС, не кажучи вже про країн-кандидаток. Тож, поспішати з розробкою національного регулювання не варто щонайменше, щоб не довелося вносити численні правки у вже прийняті закони. Тому Дорожня карта передбачає розробку і прийняття комплексного регулювання за 4 роки, коли система буде відтестованою на європейському ринку.

У грудні 2023 року Мінцифри представило документ, яким планується окреслити запити та пріоритети у сфері інновацій до 2030 року. Якщо українські інновації видаються надміру футуристичними - на практиці це зовсім не так, адже Стратегія містить детальний аналіз іноземних практик.

Серед них японське Society 5.0 (масштабна діджиталізація публічних послуг), екосистема ІІІ-стартапів Тайваню, довгострокова стратегія інновацій у Сполученому Королівстві (до 2050 року) і багато інших практик. В інформаційному центрі “Дії” також згадують низку інших сервісів, які Мінцифри вважає зразковими у сфері ІІІ-розробок: Patenttranslate (сервіс перекладу патентів 32 мовами), Serenata.ai (сервіс громадського контролю публічних витрат) та Kaggle (платформа для змагань зі створення моделей ІІІ). В українській Стратегії ІІІ отримав особливу увагу в багатьох галузях, включно з оборонною, освітньою, сферою охорони здоров’я та управлінською. Серед цілей також було зазначено необхідність розробити регулювання у сфері ІІІ, напрацювати етичні та нормативні правила, а також заохочувати індустрію працювати у пріоритетних галузях. Трьома основними проектами у сфері ІІІ ж назвали регуляторну пісочницю, Government BI та GovTech AI Center of Excellence (відкриття якого анонсували на початку січня 2024 року).

Для реалізації Стратегії пропонується реструктурувати менеджмент, організувавши його таким чином:

- Мінцифри відповідатиме за загальну координацію;
- Рада з розвитку інновацій — за обговорення, підготовку й погодження Стратегії;
- Заступники з цифрової трансформації (CDTO) у міністерствах — за формування інноваційної політики в різних галузях;
- CDTO в областях — за впровадження політики в регіонах;

Втім, багато технологій ІІІ вже активно використовуються. І далеко не всі вони є низько ризиковими (наприклад, розважальними). Навпаки - більшість технологій, розроблених для державного сектору мають значний вплив на права людини.

На шляху реалізації цієї стратегії постають виклики, серед яких: низький рівень фінансування АІ-інновацій, брак ІІІ-інфраструктури, відтік кадрів і науковців, застаріла освітня програма, а також висока конкуренція АІ-компаній на світовому ринку. Тому для подолання перешкод та реалізації ІІІ-потенціалу необхідно розпочати низку інноваційних проєктів, які дадуть змогу тестувати новітні технології в реальних умовах і сприятимуть їх інтеграції в ключові галузі економіки.

#### **Список використаних джерел:**

1. <https://kpi.ua/2025-05-16> Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського».
2. [https://dslua.org/wp-content/uploads/2024/02/Mrii\\_ta\\_dii\\_kopiia.pdf](https://dslua.org/wp-content/uploads/2024/02/Mrii_ta_dii_kopiia.pdf) Лабораторія цифрової безпеки
3. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text>, Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до

2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках.

4. <https://cpd.gov.ua/> Центр протидії дезінформації при Раді національної безпеки і оборони України
5. <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/mintsifra-predstavila-analitiku-sektoralnogo-napryamu-shi-v-mezhakh-winwin>

*Булєєв Юрій Сергійович,  
аспірант кафедри девелопменту нерухомості,  
фінансів, обліку та маркетингу  
ННІ «Придніпровська державна академія  
будівництва та архітектури»,  
Український державний університет науки і технологій,  
м. Дніпро*

## **ОЦІНЮВАННЯ АІ-ГОТОВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ**

Цифрова трансформація перестає бути опцією розвитку, фактично стаючи передумовою виживання бізнесу. Впровадження цифрових технологій надає можливість одночасно зменшувати операційні витрати, підвищувати прозорість бізнес-процесів (БП) і посилювати захищеність підприємств від зовнішніх і внутрішніх загроз [1]. Паралельно відбувається стрімке поширення систем штучного інтелекту, які застосовуються для автоматизації БП, роботи з даними та підтримки управлінських рішень. Проте сам факт використання ШІ не гарантує підвищення економічної безпеки підприємства (БЕП): неупорядковані, неформалізовані або слабко цифровізовані процеси при автоматизації лише тиражують хаос, підсилюючи ризики замість їх зниження.

Більшість підходів до цифрової трансформації (ЦТ) підприємств та впровадження ШІ орієнтовані на рівень організації загалом. Відсутність інструментів оцінювання АІ-готовності БП ускладнює прийняття зважених управлінських рішень щодо того, які процеси доцільно автоматизувати в першу чергу, як це вплине на БЕП і де ризики можуть перевищити потенційні вигоди.

Міжнародні індекси та методики трактують АІ-готовність як спроможність підприємства ефективно приймати, інтегрувати та масштабувати рішення на основі ШІ, враховуючи інфраструктуру даних, кадровий потенціал, управлінські практики та регуляторне середовище [2]. Водночас більшість моделей мають макрорівневий характер, майже не розглядаючи рівень окремих БП, у межах яких відбувається фактичне створення вартості та виникають конкретні ризики. Питання того, наскільки конкретний процес є готовим до делегування операцій ШІ, у дослідженнях опрацьоване фрагментарно. На зараз бракує інструментарію для осмислення того, як отримані оцінки можуть бути інтегровані в систему управління БЕП в умовах високої турбулентності [3].

Мета дослідження полягає у формуванні підходу до оцінювання AI-готовності бізнес-процесів через інтегральний індекс та обґрунтуванні можливості його використання як інструменту підвищення економічної безпеки підприємств в умовах ЦТ.

Для досягнення поставленої мети передбачається розв'язати такі завдання:

1. Уточнити зміст категорії «AI-готовність бізнес-процесу» в контексті ЦТ та ЕБП.

2. Сформулювати систему критеріїв оцінювання AI-готовності бізнес-процесів, що враховує рівень їхньої формалізації, цифровізації, забезпеченості даними та можливості контролю ризиків.

3. Запропонувати підхід до розрахунку інтегрального індексу AI-готовності бізнес-процесів та інтерпретації його значень.

4. Обґрунтувати зв'язок між рівнем AI-готовності бізнес-процесів та станом економічної безпеки підприємства, окресливши напрями практичного використання отриманих оцінок.

Об'єктом оцінювання є бізнес-процес як послідовність взаємопов'язаних дій, що перетворюють вхідні ресурси (дані, матеріали, інформацію) на результат, який має цінність для внутрішнього або зовнішнього споживача. Сучасні моделі цифрової зрілості розглядають БП як одну з ключових вимірювальних площин поряд зі стратегією, технологіями, людським капіталом і клієнтським досвідом [4]. Це означає, що на цьому рівні проявляється реальний стан ЦТ підприємства.

AI-готовність бізнес-процесу у даному дослідженні пропонується трактувати як ступінь його формалізації, цифровізації та забезпеченості даними, а також наявність технологічних і організаційних умов, які дозволяють безпечно і результативно делегувати окремі операції або рішення системам ІІІ за збереження контролю з боку людини.

Оцінювання AI-готовності процесу має містити щонайменше чотири логічні блоки:

А) опис і формалізацію процесу (структура, учасники, правила прийняття рішень);

Б) оцінювання цифрового сліду та даних (якість, структурованість, доступність);

В) аналіз технологічного середовища (наявні інформаційні системи, інтеграція, можливість підключення рішень на основі ІІІ);

Г) оцінювання ризиків і механізмів контролю, що обмежують або дозволяють делегування ІІІ. Така логіка узгоджується з сучасними підходами до організаційної AI-готовності [5].

Пропонована система критеріїв оцінювання AI-готовності БП з п'яти груп:

1. Формалізація та регламентація процесу:

А) Наявність його опису (схеми, регламенти, стандартні операційні процедури).

Б) Стабільність логіки виконання: наскільки послідовність дій є сталою, чи домінують унікальні кейси.

В) Чіткість правил прийняття рішень: чи можуть вони бути сформульовані у вигляді явних правил, умов, сценаріїв.

2. Цифровізація процесу та дані:

А) Частка операцій, що виконуються в інформаційних системах.

Б) Структурованість і якість даних: наявність єдиних довідників, відсутність дублювання, повнота та достовірність даних.

В) Доступність даних для аналітики: можливість експорту, використання програмних інтерфейсів, інтеграція джерел.

3. Технологічна підтримка процесу:

А) Рівень автоматизації: використання спеціалізованих модулів управління БП, модулів аналізу даних.

Б) Інтегрованість інформаційних систем: від ізольованих рішень до єдиного середовища з наскрізними потоками даних.

В) Можливість впровадження рішень на основі ШІ.

4. Організаційно-управлінські умови:

А) Визначеність ролей і відповідальності в БП: хто приймає рішення, хто контролює результат, хто відповідає за дані.

Б) Наявність показників ефективності (KPI), які фіксують результативність процесу і дозволяють оцінити вплив впровадження ШІ.

В) Готовність персоналу до взаємодії з ШІ: базова цифрова грамотність, відкритість до змін, наявність практик «людина в контурі» при ухваленні важливих рішень.

5. Ризики та контроль у межах БП:

А) Його критичність для економічної безпеки: вплив на фінансові результати, безперервність діяльності, дотримання регуляторних вимог.

Б) Чутливість даних: робота з персональними даними, комерційною таємницею, конфіденційними фінансовими показниками.

В) Можливість валідації результатів ШІ: чи може людина або система контролю відносно швидко перевірити коректність рішення, згенерованого ШІ.

Для практичного використання доцільно застосовувати уніфіковану шкалу оцінювання кожного критерію, наприклад, від 0 до 3 балів:

- 0 балів - критерій фактично не реалізований;
- 1 бал - низький рівень (є окремі елементи, але система не сформована);
- 2 бали - середній рівень (існує усталена практика, однак із суттєвими обмеженнями, фрагментарністю, нерівномірністю);
- 3 бали - високий рівень (критерій реалізований системно).

Оцінювання може здійснюватися методом експертного опитування керівників та основних виконавців БП, доповненим аналізом документів і регламентів. Такий підхід узгоджується з практикою самооцінювання цифрової зрілості та AI-готовності, що активно застосовується в міжнародних методиках [6]. Для узагальнення результатів оцінювання пропонується розраховувати інтегральний індекс AI-готовності БП ( $I_{AI}$ ). Кожен процес оцінюється за  $n$  критеріями, згрупованими в наведені вище блоки. Для  $i$ -го критерію встановлюється оцінка  $q_i$  у діапазоні від 0 до  $q_{\max}$  (у даному випадку - 3). Для

кожного з них може бути задана вага  $w_i$ , що відображає його відносну важливість.

$$I_{AI} = \frac{\sum_{i=1}^n w_i \cdot q_i}{q_{max} \cdot \sum_{i=1}^n w_i} \quad (1.1)$$

Отримане значення належить інтервалу від 0 до 1, де 0 відповідає повній відсутності AI-готовності, 1 - максимально можливому рівню. Для управлінських цілей пропонується інтерпретувати його за трьома рівнями:

- низький рівень AI-готовності: (0-0,33): БП не готовий до делегування операцій ІІІ, потребує реінжинірингу, цифровізації та підвищення якості даних;
- середній рівень AI-готовності: (0,34-0,67): можливе часткове впровадження рішень на основі ІІІ переважно в режимі «людина в контурі»;
- високий рівень: (0,68-1): БП має достатній рівень формалізації, цифровізації та контролю ризиків, що дозволяє масштабувати використання ІІІ в якості інструменту підвищення ефективності та економічної безпеки.

Запропонований підхід дозволяє перейти до кількісної оцінки того, наскільки конкретний бізнес-процес є технічно, організаційно та ризиково готовим до використання систем ІІІ. Індекс може розглядатися як елемент «радару ЕБП», що показує рівень цифрової зрілості та потенційні зони ризику, пов'язані зі впровадженням ІІІ. Його використання надає змогу формувати поетапну дорожню карту цифровізації та автоматизації, починаючи з процесів з високою AI-готовністю та прийнятним рівнем ризику, і паралельно посилювати кіберзахист, управління даними та організаційні практики в решті БП.

#### **Список використаних джерел:**

1. Решетов С. О., Полусмяк Ю. І. Вплив цифрової трансформації економіки на економічну безпеку // Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. – 2022. – Вип. 4. – С. 8-16. – DOI: 10.26661/2522-1566/2022-4/22-01.
2. Oxford Insights. Government AI Readiness Index 2023 : report / E. Hankins, P. Fuentes Nettel, L. Martinescu, G. Grau, S. Rahim ; ed. by S. Rahim. – 6 Dec. 2023. – 53 p. – URL: <https://oxfordinsights.com/wp-content/uploads/2023/12/2023-Government-AI-Readiness-Index-1.pdf> (дата звернення: 20.11.2025).
3. Правдивець О. М., Щербан О. Я., Білик Р. Р., Квасній Л. Г., Гринаш Л. П. Економічна безпека підприємств в умовах сучасних викликів: прагматика та вектори зміцнення // Український журнал прикладної економіки та техніки. – 2023. – Вип. 1. – С. 194-201. – DOI: 10.36887/2415-8453-2023-1-28.
4. Botha C., Bossink B., Schachtebeck Ch., Nieuwenhuizen C. Key Dimensions That Measure the Digital Maturity Levels of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) // Journal of Technology Management & Innovation. – 2024. – Vol. 19, № 1. – P. 110-129. – DOI: 10.4067/S0718-27242024000100110.
5. Letta M. Enterprise AI Readiness Blueprint: Data, Governance & ROI [Електронний ресурс] / M. Letta. – Future Works. – URL: <https://future.works/blog/enterprise-ai-readiness-blueprint/> (дата звернення: 20.11.2025).

6. AI-REAL Toolkit: AI Readiness to Empowerment, Adoption, and Leadership. [Електронний ресурс] / The Digital Cooperation Organisation. – 105 p. – URL: <https://ai-real.dco.org/assets/frontend/images/AI-Readiness-Assessment-Guide.pdf> (дата звернення: 21.11.2025).

*Бразілій Гліб Андрійович,  
здобувач другого рівня вищої освіти,  
науковий керівник – Чичужко Марина Володимирівна,  
кандидат технічних наук, доцент,  
доцент кафедри робототехніки  
та спеціалізованих комп'ютерних систем,  
Черкаський державний технологічний університет,  
м. Черкаси*

## **ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ СИСТЕМИ АВТОМАТИЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ: АРХІТЕКТУРА, АЛГОРИТМИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ**

У сучасних умовах воєнної агресії цифрові технології стають ключовим інструментом підтримання стабільності та безперервності діяльності підприємств. Зростання воєнних ризиків — кіберзагроз, руйнування інфраструктури, перебоїв у постачанні та комунікаціях — вимагає переходу бізнесу до більш стійких та адаптивних моделей управління. У цьому контексті **інтелектуальні системи автоматизації бізнес-процесів (ІСАБП)** стають критично важливими, оскільки дозволяють підвищити ефективність, зменшити залежність від людського фактора та оперативно реагувати на непередбачувані зміни зовнішнього середовища.

Застосування ШІ-алгоритмів у системах автоматизації забезпечує можливість прогнозування ризиків, оптимізації ресурсів, мінімізації часу відновлення роботи та підвищення точності управлінських рішень. У воєнний час саме такі можливості є визначальними для виживання та конкурентоспроможності підприємств. Додатково актуальність посилюється тим, що значна частина бізнесу переходить у хмарні та гібридні ІТ-середовища, що вимагає розробки ефективних архітектур, здатних гарантувати стійкість і кіберзахист [1].

Таким чином, дослідження архітектури, алгоритмів роботи та показників ефективності інтелектуальних систем автоматизації бізнес-процесів є надзвичайно важливим для забезпечення технологічної безпеки та стійкого функціонування підприємств у період воєнних загроз. Результати такого дослідження можуть стати основою для впровадження нових рішень, здатних мінімізувати ризики, підвищити продуктивність та забезпечити стратегічну перевагу бізнесу в умовах високої невизначеності.

Останні дослідження у сфері інтелектуальних систем автоматизації бізнес-процесів показують, що у воєнний час цифрові технології стають ключовим

інструментом підтримання стабільності підприємств. Зростання кіберзагроз, руйнування інфраструктури, перебої у постачанні та комунікаціях вимагає адаптивних і стійких систем управління. Аналіз останніх публікацій показує, що використання штучного інтелекту у системах автоматизації бізнес-процесів дозволяє прогнозувати ризики, оптимізувати ресурси та підвищувати ефективність прийняття рішень, проте такі системи мають ряд проблем [2]. По-перше, класичні архітектури не завжди гнучкі та масштабовані для роботи в умовах руйнування інфраструктури або обмежених ресурсів. По-друге, алгоритми ШІ часто є складними для пояснення, що знижує довіру користувачів у критичних ситуаціях. По-третє, інтелектуальні системи самі можуть ставати об'єктами кібератак, що потребує додаткових механізмів захисту та верифікації рішень. Також ефективність таких систем складно оцінювати традиційними KPI, оскільки у воєнний час ключовими стають показники стійкості, часу відновлення та адаптивності [3]. Інші проблеми пов'язані з нормативно-правовим регулюванням, контролем та аудитом, адже законодавство часто відстає від сучасних технологій і не враховує специфіку кризових умов. Таким чином, сучасні дослідження підкреслюють необхідність розробки гібридних архітектур, які поєднують онтологічні ядра, модулі самонавчання та алгоритми оптимізації, забезпечують кіберстійкість, гнучкість і здатність адаптуватися до динамічних воєнних ризиків, що є критично важливим для забезпечення безперервності та ефективності бізнес-процесів [4].

Вирішення проблем інтелектуальних систем автоматизації бізнес-процесів в умовах воєнних ризиків потребує комплексного підходу, який поєднує архітектурні, алгоритмічні, організаційні та безпекові заходи. По-перше, для підвищення адаптивності та стійкості систем слід впроваджувати гібридні архітектури, що поєднують онтологічні ядра, модулі самонавчання та динамічну генерацію правил, що дозволяє системі швидко реагувати на зміну зовнішніх умов і перебої у роботі інфраструктури. По-друге, алгоритми ШІ необхідно робити прозорими та пояснюваними, використовуючи методи інтерпретованого машинного навчання та вбудовані механізми контролю правильності рішень, що підвищує довіру користувачів і забезпечує безпечне прийняття критично важливих рішень навіть за умов стресу або неповної інформації. По-третє, для захисту від кібератак важливо інтегрувати багаторівневі системи кіберзахисту, включаючи модулі виявлення аномалій, алгоритми самовідновлення та цифрові двійники, які дозволяють моделювати атаки і оцінювати стійкість системи в реальному часі. Крім того, доцільним є впровадження механізмів автоматичного резервного копіювання та роботи в децентралізованих або edge-мережах, що забезпечує безперервність бізнес-процесів навіть при частковому руйнуванні IT-інфраструктури. Для підвищення ефективності та оцінки роботи систем варто розробляти нові метрики, які враховують швидкість відновлення, адаптивність, точність рішень і стійкість до зовнішніх загроз [2]. Також важливо формалізувати процеси управління та контролю, створювати внутрішні стандарти безпеки, політики аудиту та навчання персоналу, щоб мінімізувати людський фактор і підвищити культуру кібербезпеки. Усі ці заходи разом

створюють цілісну стратегію, яка дозволяє інтелектуальним системам автоматизації бізнес-процесів залишатися ефективними, надійними та стійкими навіть у складних умовах воєнних ризиків [4].

Проведений аналіз показує, що інтелектуальні системи автоматизації бізнес-процесів відіграють критично важливу роль у забезпеченні стійкості та ефективності підприємств в умовах воєнних ризиків. Сучасні дослідження підтверджують, що використання штучного інтелекту дозволяє прогнозувати загрози, оптимізувати ресурси, прискорювати прийняття рішень і мінімізувати вплив людського фактора. Разом з тим, існують значні проблеми, пов'язані зі складністю архітектури, недостатньою прозорістю алгоритмів, ризиком кібератак та обмеженими ресурсами ІТ-інфраструктури під час кризових ситуацій. Водночас ефективність таких систем важко оцінювати традиційними показниками, тому необхідні нові метрики, що враховують стійкість, швидкість відновлення і точність рішень.

Шляхи вирішення цих проблем полягають у впровадженні гібридних архітектур, прозорих і пояснюваних алгоритмів ШІ, багаторівневих систем кіберзахисту, механізмів резервного копіювання та роботи в децентралізованих мережах, а також у формалізації процесів управління, створенні внутрішніх стандартів безпеки і навчанні персоналу [1].

Таким чином, інтелектуальні системи автоматизації бізнес-процесів можуть забезпечити безперервність і ефективність діяльності підприємств, підвищити їхню адаптивність і конкурентоспроможність, а також мінімізувати негативні наслідки воєнних ризиків, якщо реалізувати комплексний підхід до архітектури, алгоритмів та кібербезпеки.

#### **Список використаних джерел:**

1. Mchmitt M. *Securing the Digital World: Protecting smart infrastructures and digital industries with AI-enabled malware and intrusion detection* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://arxiv.org/abs/2401.01342>, вільний. – Назва з екрану. – Дата звернення: 17.11.2025.
2. Палко Д. *Інтелектуальні моделі оцінки ризиків кібербезпеки в розподілених системах на основі нейромережевого підходу* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.csecurity.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/view/764>, вільний. – Назва з екрану. – Дата звернення: 17.11.2025.
3. Ільєнко А., Ільєнко С., Яковенко О., та ін. *Перспективи інтеграції штучного інтелекту в системи кібербезпеки* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://csecurity.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/view/631>, вільний. – Назва з екрану. – Дата звернення: 17.11.2025.
4. Гаврилук О., Якушев О., Петченко М., та ін. *Кібербезпека та штучний інтелект у контексті забезпечення безпеки підприємництва у воєнний час* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4130>, вільний. – Назва з екрану. – Дата звернення: 17.11.2025.

*Куцепалова Каріна Юріївна,  
здобувачка вищої освіти,  
науковий керівник – Самарічева Тетяна Анатоліївна,  
кандидат економічних наук, доцентка,  
доцентка кафедри фінансів, банківської справи,  
страхування та фондового ринку,  
Хмельницький університет управління та права  
імені Леоніда Юзькова,  
м. Хмельницький*

## **АВТОМАТИЗАЦІЯ ДОКУМЕНТООБІГУ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕТАП ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ КОМПАНІЇ**

Автоматизація документообігу стала природним кроком для компаній, які прагнуть працювати швидше, прозоріше та з мінімальними операційними витратами. Перехід від паперових процесів до цифрових рішень формує зовсім інший підхід до управління інформацією: дані стають доступнішими, а робочі цикли – більш керованими та безпечними. Саме впровадження сучасних систем електронного документообігу відкриває можливість для комплексної цифрової трансформації, коли технології не лише підтримують бізнес-операції, а й підсилюють їхню ефективність та гнучкість у конкурентному середовищі.

Електронний документообіг – це організована система створення, обробки, зберігання, обміну та використання документів у цифровому форматі, що повністю або частково замінює традиційні паперові процеси. Вона базується на сучасних технологічних рішеннях, які забезпечують автоматизацію документальних операцій як у межах окремої компанії чи установи, так і різними організаціями [1].

Автоматизація документообігу здатна вирішити два основних завдання на підприємстві: повну автоматизацію бізнес-процесів узгодження документів та забезпечення безпеки і зручності зберігання файлів. Щодня компанії генерують безліч документів: договори, рахунки, заяви, звіти та акти, які потребують обробки, узгодження, підпису та зберігання.

Сучасний електронний документообіг включає в себе цифрові документи, що можуть містити текстову, графічну та іншу інформацію, електронний підпис різного рівня – від простого до кваліфікованого, який підтверджує права та повноваження підписанта, а також відповідне програмне забезпечення, наприклад М.Е.Дос, ДОКПро, Вчасно, DealS, і технічну інфраструктуру, що охоплює сервери, хмарні сервіси та системи шифрування [3].

Впровадження електронного документообігу на підприємстві є складним та багатоетапним процесом, що вимагає ретельного планування та послідовного виконання низки взаємопов'язаних заходів, кожен з яких має своє специфічне призначення та вирішує конкретні завдання. Процес впровадження електронного документообігу можна умовно розділити на п'ять ключових етапів, які

забезпечують системний перехід від традиційного паперового документообігу до сучасної електронної системи управління документами (рис. 1).

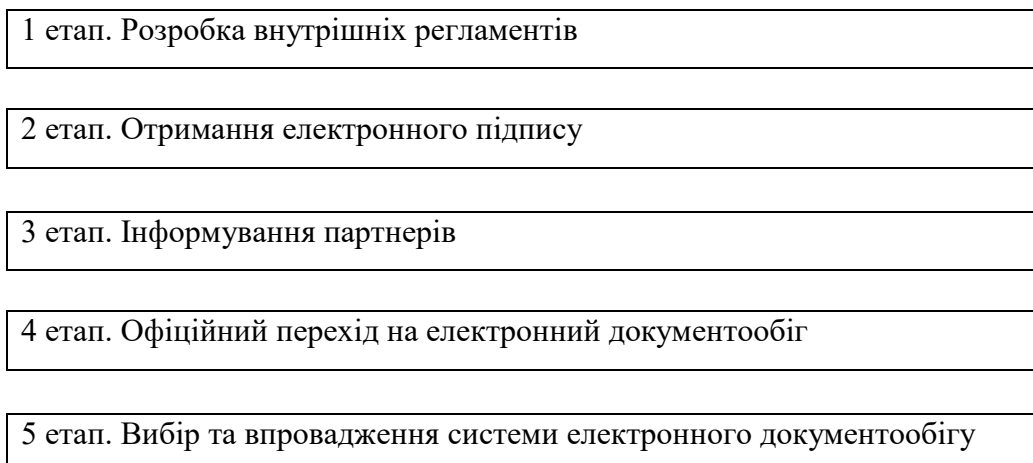


Рисунок 1 – Етапи впровадження електронного документообігу на підприємстві.

*Примітка. Складено за даними [2].*

У той же час провадження електронного документообігу супроводжується певними ризиками – від технічних збоїв і кіберзагроз до помилок інтеграції та опору персоналу. Тому успішний запуск системи потребує не лише фінансових вкладень, а й підготовки співробітників та якісної ІТ-інфраструктури. Щоб мінімізувати можливі проблеми, компанії варто застосовувати продумані підходи [2].

1. Оновлення технічної інфраструктури, використання резервного копіювання та дублюючих каналів зв'язку.
2. Застосування шифрування, двофакторної аутентифікації, проведення аудитів безпеки та навчання персоналу кібергігієні.
3. Проведення тренінгів для працівників, роз'яснення переваг системи та поступове впровадження змін.
4. Тестування системи на обмеженій групі користувачів для своєчасного виявлення інтеграційних помилок.
5. Розробка детального плану впровадження та підготовка резервних рішень на випадок збоїв.
6. Регулярний моніторинг ефективності електронного документообігу, збір відгуків та внесення необхідних коректив.

Таким чином, автоматизація документообігу є важливим етапом цифрової трансформації компанії, що дозволяє підвищити ефективність управління інформацією, скоротити час на обробку документів та забезпечити їх безпечне зберігання. Успішне впровадження електронної системи потребує ретельного планування, належної підготовки персоналу та технічної інфраструктури, а також постійного моніторингу та вдосконалення процесів. У результаті компанія отримує гнучку, прозору та більш керовану систему управління документами, яка сприяє підвищенню конкурентоспроможності.

### **Список використаних джерел:**

1. Тарасенко Д. Електронний документообіг як інструмент управління інформаційними процесами в компанії. *Review of transport economics and management*. 2024. №12(28). С. 182-187
2. Маланчук Л.О., Данильчук Л.В. Вплив електронного документообігу на ефективність управління організацією. *Економічні науки*. №1(109). 2025. С. 84-96
3. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України № 851-IV. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 2003, № 36, ст.275. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>

**Коробова Єлена Володимирівна,  
здобувачка вищої освіти,  
науковий керівник – Волохова Ірина Семенівна,  
доктор економічних наук,  
професор кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій,  
Національний університет «Одеська політехніка»,  
м. Одеса**

## **ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ СТРАХОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ**

Воєнний час поставив перед фінансовим сектором України безпрецедентні виклики, що потребують швидкої адаптації та перегляду традиційних моделей роботи. Однією з галузей, що зазнала найбільш суттєвих трансформацій, є страхування. Процеси впровадження цифрових технологій, що відбувалися впродовж останніх років, вимушено прискорилися після початку повномасштабної агресії Росії у 2022 році. У таких умовах цифровізація стала не просто засобом оптимізації роботи страховиків, а ключовою передумовою підтримання їхньої безперервної діяльності та можливості забезпечувати клієнтів необхідними послугами за будь-яких обставин.

Перехід страхових компаній до цифрових форматів роботи став однією з найважливіших змін, що дозволила зберегти стабільність ринку. За період воєнного стану зросла роль електронних сервісів, за допомогою яких клієнти можуть оформлювати страхові поліси, отримувати консультації, подавати заяви про настання страхових випадків та контролювати статус їх розгляду без необхідності відвідувати офіс. Запровадження електронного поліса ОСЦПВ, яке розпочалося ще до війни, стало основою для створення інших цифрових продуктів, що істотно спростили доступ до страхових послуг і зменшили адміністративне навантаження на компанії.

У науковій літературі підкреслюється, що цифровізація помітно змінює не лише технічний аспект страхових процесів, але й рівень взаємодії зі споживачами. На думку вчених Панченко І. та Садчикової І., ключова перевага цифровізації полягає у покращенні взаємодії зі споживачами та розширенні

можливостей застосування цифрових страхових рішень для надання персоналізованих послуг. Це забезпечує швидкість, зручність і безпечність обслуговування, а також доступ клієнтів до своїх полісів та інших сервісів у режимі реального часу. У підсумку впровадження цифрових технологій у страхову діяльність підвищує ефективність роботи компаній та зміцнює їхню конкурентоспроможність [2].

Одним із ключових напрямів цифрової трансформації є впровадження штучного інтелекту та технологій big data в андеррайтинг, оцінюванні ризиків та врегулюванні збитків. Використання алгоритмів машинного навчання дозволяє страховим компаніям автоматизувати обробку документів, скорочувати час перевірки інформації та підвищувати точність оцінки ймовірності настання страхового випадку. Дослідження свідчать, що впровадження цифрових технологій у страхову сферу сприяє підвищенню ефективності та рентабельності страхової діяльності, поступовому зближенню взаємного й комерційного страхування, посиленню соціального характеру страхових відносин. Крім того, цифровізація відкриває можливості для появи нових страхових продуктів і сервісів, а також зумовлює трансформації на ринку праці у страховому секторі [3]. Це свідчить про глибоку трансформацію не лише операційних процесів, але й структури страхового ринку.

Не менш важливим аспектом є забезпечення кібербезпеки, адже зростання обсягів цифрових операцій супроводжується збільшенням ризику кібератак. У воєнний час кількість атак на українські фінансові установи суттєво зросла, що підвищує вимоги до захисту інформаційних систем та персональних даних клієнтів. У цьому контексті розвиток кіберстрахування набуває особливої актуальності як для бізнесу, так і для державних структур.

Ключову роль у інтеграції страхової діяльності в цифровий простір відіграє InsurTech. Сучасні інноваційні рішення формують новий формат взаємодії між страховиками та клієнтами. InsurTech – це єдність і взаємопроникнення традиційної системи страхування з новітніми технологіями, а впровадження таких рішень надає можливість максимізувати ефективність використання нових технологій на страховому ринку, адже вони приводять до докорінної трансформації самого страхового продукту, процесу укладення договору страхування та якості обслуговування страхувальника [1]. У воєнний час цей підхід дозволяє страховим компаніям залишатися гнучкими та конкурентоспроможними.

Попри суттєві успіхи у цифровізації, страховий сектор стикається з низкою викликів: нестабільність цифрової інфраструктури, недостатній рівень цифрової грамотності частини населення, дефіцит ІТ-фахівців та обмежені фінансові можливості компаній для інвестування в технології. Однак перспективи цифрової трансформації залишаються надзвичайно оптимістичними. На думку Пшеничної М., подальший розвиток цифровізації страхового ринку України створить умови для зміцнення стійкості небанківського фінансового сектору в цифрову епоху та стане важливим чинником забезпечення фінансово-

економічної безпеки держави як у період війни, так і під час повоєнної відбудови[4].

Діджиталізація страхового ринку України стала одним із ключових чинників, що забезпечили його стійкість у період війни. Цифрові технології дозволили адаптувати бізнес-процеси до умов непередбачуваності, забезпечити доступність страхових послуг та зберегти здатність компаній ефективно функціонувати. Водночас цифрова трансформація супроводжується низкою ризиків та викликів, вирішення яких потребує комплексного підходу. Перспективи розвитку страхового ринку тісно пов'язані з упровадженням інноваційних технологій, розвитком InsurTech-рішень, підвищенням кіберзахисту та створенням умов для більш ефективної взаємодії між страховиками й клієнтами. У воєнний та повоєнний період саме цифровізація здатна стати фундаментом для зміцнення економічної стійкості країни та формування конкурентоспроможного страхового сектору, що відповідатиме сучасним глобальним тенденціям.

#### **Список використаних джерел:**

1. Краус Н. М., Голоборотько О. П., Краус К. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>.
2. Панченко О., Садчикова І. Вплив цифрових технологій на розвиток страхового бізнесу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 4 (36). С. 291–301.
3. Попова Л. В., Сучасні тенденції розвитку цифрових технологій у страхуванні. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2022. Випуск 5. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-08-02>
4. Пшенична М. В., Технології штучного інтелекту в страховій індустрії України: аналіз тенденцій та перспективи розвитку. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Випуск 6 (06). С. 92–96.

**Немашкалова Оксана Анатоліївна,  
Сидоренко Оксана Анатоліївна,  
здобувачки першого рівня вищої освіти,  
Приазовський державний технічний університет,  
м. Дніпро**

### **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ПРОЗОРІСТЬ І ПІДЗВІТНІСТЬ БІЗНЕСУ**

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується масштабними трансформаційними процесами, що охоплюють усі сфери суспільного життя. Цифровізація бізнес-процесів стала не просто технологічним трендом, а об'єктивною необхідністю для забезпечення конкурентоспроможності підприємств у глобальному економічному просторі.

Особливої актуальності набуває дослідження впливу цифрової трансформації на якісні характеристики функціонування бізнес-структур, зокрема на рівень їхньої прозорості та підзвітності перед стейкхолдерами.

Цифрова трансформація бізнесу являє собою комплексний процес фундаментальної зміни підходів до організації діяльності підприємств шляхом інтеграції цифрових технологій у всі аспекти їхнього функціонування. Цей процес передбачає не лише технічне переоснащення, але й радикальну зміну організаційної культури, бізнес-моделей і способів взаємодії зі споживачами та партнерами. В умовах турбулентного зовнішнього середовища українські підприємства стикаються з необхідністю прискореного впровадження цифрових рішень для підтримання операційної ефективності та формування довіри з боку інвесторів і суспільства.

Проблематика цифрової трансформації активно досліджується у вітчизняній науковій літературі. Дослідники розглядають цей феномен як важливе джерело реновації парадигми правового регулювання та оновлення законодавчої бази, що має адаптуватися до нових реалій цифрової економіки [1]. Трансформаційні процеси торкаються не лише технологічної інфраструктури, але й інституційного середовища, в якому функціонують суб'єкти господарювання.

Дослідження зарубіжного досвіду свідчать про формування принципово нової інноваційної інфраструктури, яка базується на цифрових технологіях та створює передумови для якісно іншого рівня взаємодії між учасниками економічних відносин [2]. Україна, незважаючи на складні умови воєнного стану, демонструє значний потенціал у сфері цифровізації, про що свідчить активна робота державних інституцій щодо створення цифрових платформ для бізнесу [4].

Національна економіка переживає етап активної трансформації, що супроводжується формуванням нових трендів економічного розвитку в умовах цифровізації [3]. Ці тренди безпосередньо впливають на способи організації бізнес-процесів і механізми забезпечення корпоративної прозорості.

Впровадження систем автоматизованого моніторингу та контролю якісно змінює механізми корпоративного управління. Інтелектуальні алгоритми здатні виявляти аномалії у фінансових даних, ідентифікувати потенційні ризики та попереджати про порушення встановлених процедур. Це створює додатковий рівень внутрішнього контролю та підвищує ефективність функцій наглядових органів компанії.

Особливої уваги заслуговує вплив штучного інтелекту та машинного навчання на системи корпоративного контролю та аудиту. Алгоритми здатні аналізувати величезні масиви даних, виявляючи закономірності та відхилення, які можуть свідчити про шахрайство або неефективність операційних процесів. Це дозволяє перейти від вибіркового перевірок до суцільного моніторингу діяльності підприємства, суттєво підвищуючи якість контролю та зменшуючи ризики для інвесторів і кредиторів.

Цифрова трансформація змінює ландшафт взаємодії бізнесу з регуляторними органами. Електронні системи подання звітності скорочують адміністративне навантаження на підприємства та прискорюють процеси обміну інформацією з державними установами. Автоматизований обмін даними між корпоративними системами та реєстрами контролюючих органів забезпечує своєчасність і повноту наданої інформації, мінімізуючи можливості для ухилення від виконання зобов'язань перед державою.

В Україні активно розвивається екосистема цифрових державних сервісів для бізнесу, що спрощує процедури реєстрації, звітності та отримання адміністративних послуг. Впровадження принципу єдиного вікна через цифрові платформи дозволяє підприємцям взаємодіяти з різними державними органами через єдиний інтерфейс, що підвищує оперативність обробки запитів і прозорість адміністративних процедур [4].

Важливим аспектом впливу цифровізації на підзвітність є формування культури відкритих даних. Компанії, що активно застосовують цифрові технології, дедалі частіше публікують структуровані набори даних про свою діяльність, роблячи їх доступними для аналізу дослідниками, журналістами та громадськими організаціями. Така практика сприяє зовнішньому моніторингу корпоративної поведінки та стимулює компанії до відповідального ведення бізнесу.

Однак цифрова трансформація несе не лише можливості, але й певні виклики для забезпечення прозорості та підзвітності. Зростання обсягів оброблюваної інформації створює ризики перевантаження стейкхолдерів даними, коли значний масив інформації ускладнює виявлення дійсно важливих сигналів про стан справ компанії. Це вимагає розроблення ефективних механізмів структурування та візуалізації даних для забезпечення їхньої зрозумілості та корисності для прийняття рішень.

Кібербезпека стає критично важливим фактором забезпечення довіри до цифрових систем корпоративної звітності. Інциденти витоку конфіденційної інформації або несанкціонованого доступу до корпоративних систем можуть підірвати репутацію компанії та знизити довіру інвесторів. Тому впровадження надійних систем захисту інформації має бути невід'ємною складовою стратегії цифровізації підприємства.

Питання цифрової нерівності також впливає на реалізацію потенціалу прозорості та підзвітності. Не всі стейкхолдери мають рівний доступ до цифрових технологій і компетенції для роботи з цифровими інструментами звітності. Це може призводити до виключення певних груп зацікавлених сторін з процесів корпоративного управління, що суперечить принципам інклюзивності та справедливості.

Регуляторне середовище також потребує адаптації до нових реалій цифрової економіки. Законодавство має встановлювати чіткі вимоги до формату, змісту та способів розкриття цифрової корпоративної інформації, забезпечуючи при цьому гнучкість для інновацій. Надмірне регулювання може стримувати

розвиток цифрових рішень, тоді як недостатнє регулювання створює ризики зловживань і порушень прав стейкхолдерів [1].

Етичні аспекти використання даних набувають особливого значення в контексті цифровізації корпоративної звітності. Компанії збирають і обробляють величезні масиви персональних даних клієнтів, працівників та партнерів, що потребує дотримання принципів конфіденційності та захисту приватності. Прозорість у політиці використання даних стає важливою складовою корпоративної підзвітності перед суспільством.

Перспективи подальшого розвитку цифрової трансформації пов'язані з впровадженням технологій інтернету речей, штучного інтелекту та великих даних у корпоративні системи моніторингу та звітності. Інтеграція цих технологій створить можливості для формування комплексних екосистем корпоративної прозорості, де інформація про діяльність підприємства автоматично збирається з різних джерел, аналізується та надається зацікавленим сторонам у зручному форматі.

Таким чином, цифрова трансформація справляє глибокий і багатовимірний вплив на прозорість і підзвітність бізнесу. Цифрові технології створюють безпрецедентні можливості для автоматизації процесів збору та розкриття корпоративної інформації, забезпечення її достовірності та доступності для широкого кола стейкхолдерів. Впровадження блокчейну, штучного інтелекту та систем автоматизованого моніторингу якісно змінює механізми корпоративного контролю та звітності, підвищуючи довіру інвесторів і суспільства до бізнесу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Баранов О.А. Цифрова трансформація як джерело реновації парадигми рекодифікації та оновлення законодавства: огляд проблем. Право України. 2022. № 8. С. 28–47. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001430546>
2. Кільченко А.В., Шиненко М.А. Цифрова трансформація і перехід до інноваційної інфраструктури освіти і науки: зарубіжний досвід. Мультимедійні технології в освіті та інших сферах діяльності: тези доповідей Всеукр. наук.-практ. конф. (з міжнарод. участю). Київ: НАУ, 2021. С. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/728076/>
3. Любохинець Л.С., Шпуляр Є.М. Цифрова трансформації національної економіки: сучасний стан та тренди майбутнього. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 4. С. 213–217
4. Міністерство цифрової трансформації України. Дія Бізнес. Дія. URL: <https://business.diia.gov.ua>

**СЕКЦІЯ 10.**  
**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ОБЛІКУ, АУДИТУ**  
**І ФІНАНСОВОГО МОНІТОРИНГУ**

*Азаренков Григорій Федорович,  
кандидат економічних наук, професор,  
професор кафедри обліку і бізнес-консалтингу,  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця,  
м. Харків*

**РОЛЬ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО КОНСАЛТИНГУ В  
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

Фундаментальні змінами, які відбуваються у сучасній економіці, де провідне місце посідають знання, інформація, цифрові технології та інтелектуальні ресурси, обумовлюють актуальність дослідження ролі обліково-аналітичного консалтингу в інтелектуально-економічному середовищі. Перехід від індустріальної до когнітивно-інтелектуальної моделі господарювання трансформує не лише структуру економічних процесів, а й саму природу управління. У таких умовах ключовим завданням стає здатність підприємств не просто акумулювати інформаційні потоки, а перетворювати їх у стратегічно релевантні знання, що забезпечують підвищення ефективності прийняття рішень. Саме тут формується роль обліково-аналітичного консалтингу, як інтелектуального інструмента, що інтегрує аналітичні, облікові та консультаційні функції у цілісну систему управлінської підтримки.

Інтелектуально-економічне середовище являє собою нову форму організації економічного простору, у межах якого знання, інформація, аналітика та інтелектуальний потенціал людини виступають основними чинниками виробництва, конкурентоспроможності й стійкого розвитку. Ключовою рушійною силою економічного зростання стають не матеріальні ресурси, а когнітивні й інформаційні активи, здатні забезпечувати створення, поширення та використання знань у процесі прийняття управлінських рішень. Тут знання не просто супроводжують економічну діяльність, вони стають і її фундаментом, і її метою одночасно. Таке середовище характеризується високим рівнем цифровізації, комунікаційної відкритості та інтеграції людського інтелекту з технологічними платформами, що забезпечує безперервний обмін інформацією, ідеями та управлінськими моделями. Ключовою рисою цього середовища є мережевість економічних взаємодій, коли підприємства, консультанти, наукові центри, цифрові платформи та споживачі утворюють єдину екосистему спільного створення цінності. Знання циркулюють як стратегічний ресурс, а аналітичні технології виступають інструментами перетворення інформаційних потоків на управлінські рішення. Саме тому аналітичні системи і консалтинг у

такій економіці набувають стратегічного значення, оскільки виконують функцію перетворення даних на прогноз, а прогноз – на конкурентну перевагу.

Зважаючи на зазначене, можна стверджувати, що в інтелектуально-економічному середовищі відбувається зсув від традиційного розуміння інформаційної функції обліку до побудови аналітичної інфраструктури, яка забезпечує створення, верифікацію та використання знань у процесах стратегічного управління. Обліково-аналітичний консалтинг у цьому контексті постає не лише як інструмент забезпечення інформаційної прозорості бізнесу, а як інтелектуальний ресурс стратегічного розвитку [2], який формує методологічні, когнітивні та прогностичні основи управлінських рішень. Його сутність полягає у поєднанні трьох взаємопов'язаних компонентів: облікового, аналітичного та консультаційно-стратегічного, що в єдності забезпечують формування знань, необхідних для адаптації підприємства до складного, динамічного та інформаційно насиченого середовища. (рис 1 )

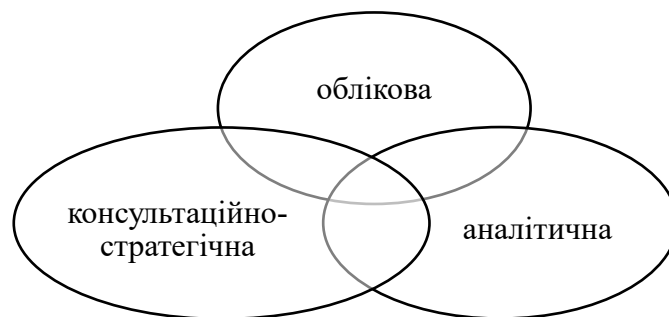


Рисунок 1. Компоненти консалтингу в інтелектуально-економічному середовищі.

У традиційних економічних моделях консалтинг обмежувався дорадчою або діагностичною функцією, спрямованою на розв'язання окремих управлінських проблем. Проте в інтелектуально-економічному середовищі його природа зазнає сутнісної трансформації. На зміну концепції консалтингу як зовнішнього експертного супроводу приходить модель інтелектуально-аналітичного партнерства, у межах якої консультант і підприємство спільно формують систему знань, стратегічних прогнозів і управлінських рішень. Така взаємодія передбачає активне використання інструментів когнітивної аналітики, цифрових моделей бізнес-процесів, систем підтримки прийняття рішень (DSS) та елементів штучного інтелекту, що перетворюють консалтинг на складову інноваційної екосистеми підприємства.

Одним із ключових напрямів еволюції обліково-аналітичного консалтингу є інтелектуалізація аналітичної діяльності, яка забезпечує перехід від репродуктивного аналізу до когнітивного моделювання управлінських сценаріїв. У цьому контексті аналітична функція перестає бути статичною, вона набуває властивостей адаптивності, самонавчання та здатності до передбачення економічних тенденцій. Використання технологій машинного навчання, інтелектуального прогнозування, семантичного аналізу даних створює підґрунтя для формування аналітичних систем нового покоління [5], здатних до самостійного виявлення закономірностей і формування рекомендацій

стратегічного характеру. Саме така аналітика перетворює консалтинг на інтелектуальний центр підприємства, у якому знання стають не продуктом, а активом.

Важливою характеристикою сучасного обліково-аналітичного консалтингу є його цифрова інтегрованість. Завдяки впровадженню хмарних технологій, платформ цифрового аудиту, аналітичних панелей і блокчейн-рішень відбувається перехід до data-driven управління [1], коли стратегічні рішення ґрунтуються на безперервному потоці достовірних і структурованих даних. Така модель створює передумови для побудови аналітично-консалтингових екосистем, у яких взаємодіють внутрішні й зовнішні суб'єкти економіки знань: підприємства, консультанти, ІТ-платформи, освітньо-наукові інституції. Обліково-аналітичне забезпечення в цьому випадку виконує роль ланки, що забезпечує консолідацію інформаційних потоків і перетворення їх на стратегічний інтелект [4]. Сутність обліково-аналітичного консалтингу у сучасному середовищі розкривається у його здатності забезпечувати синергію аналітики та стратегічного управління. Аналітичні результати не існують окремо від процесу ухвалення рішень, а інтегруються в нього як когнітивна складова, що визначає логіку і зміст управлінської діяльності [3]. Така взаємодія створює замкнений аналітико-стратегічний цикл, у межах якого дані перетворюються на знання, а знання на рішення, а результати рішень на нові аналітичні орієнтири. Цей безперервний процес, характерний для інтелектуально-економічних систем, забезпечує адаптивність підприємства до змін середовища та підвищує його інноваційну спроможність.

Не менш важливим напрямом розвитку є інституціоналізація обліково-аналітичного консалтингу, що відбувається через розширення його ролі у формуванні нових управлінських стандартів, процедур прозорості та етичних норм взаємодії. В умовах інтелектуальної економіки консалтинг перетворюється на механізм управління знаннями, який забезпечує баланс між інформаційною відкритістю, стратегічною конфіденційністю та корпоративною відповідальністю. Інституціональна форма цього процесу виражається у появі нових професійних ролей аналітиків-консультантів, архітекторів даних, стратегічних радників із цифрової аналітики, які формують новий тип управлінської культури.

Таким чином, роль обліково-аналітичного консалтингу в інтелектуально-економічному середовищі полягає у його місії інтегратора знань, технологій і стратегій, що поєднує аналітичні інструменти з когнітивними моделями мислення та цифровими системами підтримки рішень. Він формує основу для інтелектуалізації управління, створює умови для розбудови економіки знань і сприяє формуванню підприємства нового типу, яке функціонує на засадах стратегічного передбачення, цифрової аналітики та інтелектуальної адаптивності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Баланюк І. Ф., Сас Л. С., Кузьмін Т. Л., Смушак М. В. Цифрові технології обліково-аналітичного забезпечення та економічного контролю

- аутсорсингової й консалтингової діяльності підприємств. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2024. № 1(20). С. 363–371. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.363-371>
2. Кіндрацька Л. М. Інноваційні трансформації обліково-аналітичного забезпечення управління бізнесом. *Фінанси України*, 2024 № 3. С. 116-128. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2024.03.115>
  3. Лиска П. Розвиток обліково-аналітичного забезпечення управління корпоративною соціальною відповідальністю. *Сталий розвиток економіки*. 2024. Вип. 3(50). С. 236–243. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-35>
  4. Людвенко Д.В., Томілова-Яремчук Н.О., Непочатенко А.В. Особливості впливу обліково-аналітичних даних на консалтингове забезпечення екопідприємництва. *Причорноморські економічні студії*. 2024. № 90 С. 65 – 72 DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.90-10>
  5. Putra, D. M., & Juniardi, E. (2025). Artificial intelligence in accounting: Transforming financial management and decision-making. *Journal of Accounting and Finance*, № 25(2), p. 45-62. URL: [https://www.researchgate.net/publication/389597818\\_Artificial\\_Intelligence\\_in\\_Accounting\\_Transforming\\_Financial\\_Management\\_and\\_Decision-Making](https://www.researchgate.net/publication/389597818_Artificial_Intelligence_in_Accounting_Transforming_Financial_Management_and_Decision-Making).

*Бессонова Світлана Іванівна,  
кандидат економічних наук,  
професор кафедри фінансів, обліку та банківської справи,  
Сурган Вікторія,  
здобувач другого рівня вищої освіти  
Приазовський державний технічний університет,  
м. Дніпро*

## **ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ ГАРМОНІЗАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНИХ ТА МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ**

В умовах сьогодення глобалізації економічного простору та розвитку міжнародних фінансових ринків питання гармонізації стандартів бухгалтерського обліку набуває особливого значення. Відмінності у національних підходах до ведення обліку, оцінки активів і зобов'язань, формування фінансової звітності ускладнюють порівнянність фінансової інформації, створюють бар'єри для інвесторів і знижують рівень прозорості бізнес-середовища. Саме тому процес зближення національних систем обліку з Міжнародними стандартами фінансової звітності став одним із ключових напрямів розвитку бухгалтерської науки і практики.

Гармонізація бухгалтерського обліку розглядається як процес узгодження принципів, методів і підходів, що застосовуються у різних країнах, з метою досягнення порівнянності та прозорості фінансової інформації [1, 10]. На відміну від уніфікації, яка передбачає повну стандартизацію, гармонізація забезпечує

гнучкість, дозволяє зберігати національні особливості, одночасно інтегруючись у глобальні вимоги фінансової звітності. Необхідність гармонізації зумовлена кількома ключовими чинниками: інтернаціоналізацією бізнесу та зростанням обсягів транскордонних інвестицій; розвитком фондових ринків, які потребують уніфікованої, порівнянної фінансової інформації; підвищенням вимог до прозорості звітності, що є базою довіри з боку інвесторів, кредиторів та суспільства; цифровізацією облікових процесів, яка вимагає глобальної узгодженості інформаційних форматів і стандартів подання звітності. Таким чином, можна вважати, що гармонізація є не лише технічним, а й стратегічним процесом, спрямованим на підвищення якості корпоративного управління, забезпечення фінансової стабільності та інтеграцію національних економік у світовий фінансовий простір.

Центральну роль у процесі гармонізації відіграє Рада з міжнародних стандартів бухгалтерського обліку, яка розробляє та оновлює МСФЗ. Її діяльність спрямована на створення єдиної, зрозумілої та глобально прийнятої системи облікових стандартів, що ґрунтується на принципах достовірності, суттєвості та нейтральності. У контексті глобальних тенденцій можна виділити кілька ключових напрямів: поглиблення співпраці між міжнародними і національними регуляторами для зближення МСФЗ з національними системами; розвиток галузевих стандартів для окремих сфер (страхування, агробізнес, фінансові інструменти), що враховують специфіку діяльності підприємств; впровадження цифрових форматів звітності, таких як XBRL, що забезпечують автоматизовану обробку та аналіз даних; інтеграція нефінансових аспектів звітності до структури МСФЗ. Слід зазначити, що гармонізація має не лише технічний, а й інституційний вимір: вона вимагає адаптації правового, податкового та освітнього середовища, підготовки професійних кадрів і модернізації облікових систем на рівні підприємств.

Сучасний етап гармонізації характеризується поглибленням інтеграційних процесів між міжнародними та регіональними системами звітності. Зокрема, Європейський Союз активно впроваджує Європейські стандарти сталого розвитку, узгоджені з концепцією МСФЗ, що відображає перехід від фінансової до інтегрованої звітності.

Країни з перехідною економікою, зокрема Україна, демонструють поступове наближення до міжнародних вимог через: оновлення національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку відповідно до МСФЗ; обов'язковість застосування МСФЗ для публічних акціонерних товариств, банків та компаній, що становлять суспільний інтерес; активну участь у міжнародних програмах професійної сертифікації бухгалтерів.

Водночас гармонізація супроводжується низкою викликів: складністю адаптації підприємств малого та середнього бізнесу до вимог МСФЗ; високою вартістю впровадження міжнародних стандартів; відмінностями у податковому законодавстві, що впливають на методи оцінки та обліку; потребою у підвищенні фінансової грамотності та кваліфікації облікових кадрів [1, 14]. Подальший розвиток гармонізації стандартів бухгалтерського обліку передбачає:

розширення сфери застосування МСФЗ у країнах, що розвиваються, та створення спрощених форматів для малих підприємств; посилення ролі цифровізації у стандартизації облікових процесів, зокрема через використання аналітичних платформ і технологій штучного інтелекту для автоматизованої обробки фінансової інформації; інституційну інтеграцію обліку, аудиту та фінансового моніторингу в єдину систему забезпечення прозорості бізнесу; впровадження комплексної звітності, яка поєднує фінансові, екологічні, соціальні та управлінські показники, що відповідає принципам сталого розвитку.

У довгостроковій перспективі гармонізація бухгалтерських стандартів сприятиме формуванню єдиного інформаційного простору світової економіки, де фінансова звітність стане універсальною мовою ділового спілкування, а облікові дані основою для прийняття стратегічних рішень на глобальному рівні. Для України процес гармонізації бухгалтерського обліку має стратегічне значення, оскільки наближення до міжнародних стандартів бухгалтерського обліку створює передумови для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, розвитку фондового ринку, залучення іноземних інвестицій і посилення фінансової стабільності держави.

#### **Список використаних джерел:**

1. Розвиток бухгалтерського обліку в умовах глобалізації та інформатизації суспільства: монографія. О.В. Пальчук, В.М. Савченко, І.В. Рузмаїкіна та ін; за ред. Г.М. Давидова. Кропивницький: ПП «Ексклюзив-Систем», 2017. 248 с. URL: <https://files.core.ac.uk/download/pdf/158807115.pdf>

*Бессонова Світлана Іванівна,  
кандидат економічних наук, професор,  
професор кафедри фінансів, обліку та банківської справи,  
Переволоцька Вероніка Сергіївна,  
здобувачка вищої освіти,  
Приазовський державний технічний університет,  
м. Дніпро*

## **РОЛЬ БУХГАЛТЕРСЬКОГО І АУДИТОРСЬКОГО КОНТРОЛЮ У ФОРМУВАННІ ПРОЗОРОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА**

Формування прозорого бізнес-середовища є одним із головних завдань сучасної економіки, адже в умовах глобальної конкуренції, цифровізації фінансових операцій та постійних змін нормативної бази питання достовірності, повноти та коректності інформації, яку підприємства подають у фінансовій звітності, набуває особливої ваги. Саме тому бухгалтерський та аудиторський контроль виступають фундаментальними механізмами забезпечення довіри між усіма учасниками економічних відносин - інвесторами, органами влади, кредиторами, партнерами та суспільством загалом. Без потрібного контролю фінансова інформація перестає бути корисною, а це робить неможливим прийняття ефективних управлінських рішень і створює передумови для корупції, шахрайства й приховування реального фінансового стану підприємств [1].

Бухгалтерський контроль у найширшому розумінні - це система процедур, правил та методів, які забезпечують дотримання принципів бухгалтерського обліку, коректність відображення господарських операцій і формування правдивих показників фінансової звітності. Він включає як поточний контроль під час здійснення операцій, так і наступний контроль під час узагальнення даних. Для підприємства це означає, що кожна операція має бути задокументована, класифікована та відображена відповідно до вимог національних або міжнародних стандартів. У той же час бухгалтерський контроль часто недооцінюють, вважаючи його суто технічною функцією, тоді як насправді він є першою лінією оборони проти неточностей і спотворень інформації, які можуть виникати як випадково, так і навмисно. Саме якість внутрішнього бухгалтерського контролю визначає, наскільки повною та достовірною буде фінансова інформація, яка потім стане предметом зовнішнього аудиту.

Аудиторський контроль, на відміну від бухгалтерського, має незалежний характер і полягає у професійному дослідженні фінансової звітності підприємства з метою встановлення її відповідності вимогам законодавства, національних і міжнародних стандартів. Аудитори не лише перевіряють правильність облікових записів, але й оцінюють систему внутрішнього контролю, виявляють ризики, аналізують можливі порушення та формують незалежний висновок щодо загальної достовірності фінансової інформації. Саме зовнішній аудит є головним елементом публічної довіри в економіці, оскільки він дозволяє користувачам звітності бути впевненими, що дані, які вони використовують, не є викривленими або сфальсифікованими [2].

У сучасних умовах розвиток бізнесу супроводжується зростанням обсягу фінансових операцій, збільшенням частки електронних платежів, складністю структур власності та поширенням міжнародних транзакцій. Це підвищує вимоги до системи контролю, оскільки традиційні методи перевірки часто не дають змоги своєчасно виявляти ризики. У таких умовах важливим є впровадження елементів ризик-орієнтованого контролю, коли бухгалтерська служба та аудитори приділяють увагу не лише правильності документального оформлення операцій, а й фактичним загрозам фінансовій стійкості, потенційним схемам ухилення від оподаткування, виявленню аномальних операцій і транзакцій, що можуть свідчити про можливі зловживання [3].

Особливу роль у формуванні прозорості відіграє внутрішній контроль. Він охоплює всі процеси, пов'язані з плануванням, обліком, управлінням активами, рухом документів, зберіганням матеріальних цінностей і перевіркою повноважень посадових осіб. Підприємства, які мають розвинену систему внутрішнього контролю, набагато рідше стикаються з помилками, недостачами, неправомірними витратами та іншими негативними явищами. У той же час практика показує, що на багатьох українських підприємствах система внутрішнього контролю залишається формальною, часто зводиться лише до підписів на документах або поверхневого перегляду операцій. Через це аудитори

змушені деталізувати перевірки, що і збільшує затрати часу та знижує ефективність процесу.

Важливим також у сучасній економіці є цифровізація контролю. Упровадження автоматизованих інформаційних систем обліку, програм аналітики великих даних, засобів машинного навчання та інструментів автоматичної звірки операцій значно підвищує рівень прозорості та прискорює виявлення потенційних порушень. Наприклад, використання спеціальних аналітичних алгоритмів дозволяє виявляти нетипові операції, аналізувати поведінку контрагентів, проводити автоматичний моніторинг ризикових транзакцій, що практично неможливо при ручній обробці даних. У цьому плані роль бухгалтера та аудитора змінюється: від операційного працівника вони перетворюються на аналітика, який повинен вміти працювати з великими масивами інформації та коректно інтерпретувати цифрові дані.

Значний вплив на прозорість бізнесу мають також нормативно-правові стандарти, зокрема Міжнародні стандарти фінансової звітності та Міжнародні стандарти аудиту. Їх застосування сприяє уніфікації вимог, робить звітність зрозумілою для іноземних інвесторів та забезпечує зіставність інформації між різними підприємствами. Проте проблемою залишається неповна імплементація цих стандартів, відсутність достатньої підготовки персоналу, а іноді — свідоме ігнорування вимог у гонитві за короткостроковими вигодами. Через це виникає розрив між формальним виконанням стандартів та фактичним рівнем прозорості [1].

Не менш важливим чинником є незалежність аудитора. Коли аудитор економічно залежить від клієнта або виконує для нього одночасно аудиторські й консультаційні послуги, це створює конфлікт інтересів. Тому важливо дотримуватися вимог щодо ротації аудиторів, уникати ситуацій подвійної зацікавленості та гарантувати об'єктивність аудиторського висновку. У сучасному бізнес-середовищі довіра до аудиторського контролю є критично важливою, оскільки саме аудитор підтверджує, що інформація підприємства є придатною для прийняття зовнішніх рішень.

Синергія бухгалтерського і аудиторського контролю проявляється в тому, що якісна робота бухгалтерії зменшує обсяг ризиків для аудитора, а ефективний аудит стимулює удосконалення внутрішньої системи контролю. У результаті формується прозоре бізнес-середовище, у якому інформаційна відкритість стає нормою, а не винятком. Це сприяє залученню інвестицій, підвищенню конкурентоспроможності підприємств, зростанню довіри з боку державних органів та громадськості. Таким чином, бухгалтерський та аудиторський контроль є не лише технічними інструментами, а й важливими інституційними механізмами, що забезпечують стабільність економічної системи [2].

Підсумовуючи, можна зазначити, що роль бухгалтерського й аудиторського контролю у формуванні прозорого бізнес-середовища є головною. З одного боку, бухгалтерський контроль забезпечує правильність ведення обліку та якість фінансової інформації, з іншого - аудиторський підтверджує її достовірність і дає можливість зовнішнім користувачам довіряти

даним. У сучасних умовах підвищення прозорості можливе лише за умови комплексного підходу, а саме вдосконалення внутрішнього контролю, впровадження цифрових технологій, посилення професійної підготовки бухгалтерів і аудиторів, а також дотримання міжнародних стандартів і вимог незалежності. Тільки завдяки системній взаємодії цих елементів можна забезпечити формування відкритого, стабільного й ефективного бізнес-середовища, яке буде здатне відповідати викликам сучасної економіки [3].

#### **Список використаних джерел:**

1. Eulerich A., Eulerich M. What is the value of internal auditing? – A literature review on qualitative and quantitative perspectives / A. Eulerich, M. Eulerich // Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie (MAB-Online). — 2020. — Vol. 94, № 3/4. — P. 83–92. — DOI: 10.5117/mab.94.50375. — URL: <https://mab-online.nl/article/50375/> (дата звернення: 15.11.2025).
2. Abbood S. K. The impact of Added Value of Internal Audit in the Transparency and Accountability: An applied research in a sample of the Ministry of Water Resources companies in Iraq / S. K. Abbood // European Economics and Administrative Review (EEA). — 2022. — Vol. 40, Iss. 3. — URL: <https://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/6346> (дата звернення: 15.11.2025).
3. Скиба Г. І., Цімошинська О. В., Несходовський І. С. Роль аудиту в забезпеченні прозорості фінансової звітності в умовах цифровізації бізнесу / Г. І. Скиба, О. В. Цімошинська, І. С. Несходовський // Вісник Університету «Україна». — 2024. — Вип. 12 (39). — С.13–24. — DOI: 10.36994/2707-4110-2024-12-39-13. — URL: <https://economics.com.ua/s200-rol-audit-v-zabezpechenni-prozorosti-finansovoyi-zvitnosti-v-umovah-cifrovizaciyi-biznesu> (дата звернення: 15.11.2025).

*Бессонова Світлана Іванівна,  
кандидат економічних наук,  
професор кафедри фінансів, обліку та банківської справи,  
Шевченко Аліна,  
здобувач першого рівня вищої освіти,  
Приазовський державний технічний університет,  
м. Дніпро*

### **РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМСТВА**

Динамічний розвиток ринкових відносин, цифровізація бізнес-процесів та зростання рівня конкуренції зумовлюють необхідність переходу підприємств до інноваційних систем управління, орієнтованих на стратегічну результативність. У цьому контексті особливої ваги набуває управлінський облік, який трансформується із системи внутрішнього контролю витрат у ключовий інструмент стратегічного контролінгу, аналітичної підтримки управлінських

рішень, спрямованих на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

У сучасних умовах управлінський облік виходить за межі суто обліково-калькуляційної функції, стаючи елементом стратегічного управління, що забезпечує не лише аналіз минулих результатів, а й оцінку майбутніх сценаріїв розвитку. Така трансформація обумовлена зростанням значення контролінгу як концепції інтегрованого управління ефективністю. Управлінський облік забезпечує менеджмент підприємства релевантними даними для планування, контролю та прийняття управлінських рішень. Його ключовою особливістю є орієнтація не на зовнішніх користувачів, як у фінансовому обліку, а на внутрішніх – управлінський персонал, який потребує своєчасної, деталізованої та прогностичної інформації.

Взаємозв'язок між управлінським обліком і контролінгом проявляється у тому, що управлінський облік формує інформаційну основу для контролінгу, тоді як контролінг забезпечує її системну аналітичну інтерпретацію, моніторинг ключових показників і координацію управлінських дій. Стратегічний контролінг спрямований на забезпечення довгострокової стійкості підприємства, підтримку його стратегічних цілей, моніторинг відхилень від обраного курсу та адаптацію до змін зовнішнього середовища. У цьому процесі управлінський облік виступає базовим елементом, що генерує необхідну інформацію для аналітичних розрахунків, моделювання сценаріїв і прогнозування результатів.

Сучасний управлінський облік забезпечує стратегічний контролінг такими типами інформації: фінансово-вартісна інформація, яка дозволяє оцінювати ефективність стратегічних рішень через показники прибутковості, рентабельності, ліквідності та капіталізації; виробничо-операційна інформація, що характеризує використання ресурсів, рівень витрат і продуктивність бізнес-процесів; інтелектуально-організаційна інформація, пов'язана з нематеріальними активами, компетенціями персоналу, корпоративною культурою; прогностично-аналітична інформація, яка ґрунтується на методах економіко-математичного моделювання, прогнозування та оцінки ризиків.

Завдяки інтеграції цих потоків управлінський облік перетворюється на інформаційний центр стратегічного управління, що забезпечує системну взаємодію між плануванням, бюджетуванням, контролем і аналізом.

Цифровізація бізнесу створила нові можливості для розвитку управлінського обліку та підвищення ефективності контролінгових функцій. Використання сучасних цифрових технологій, хмарних сервісів, аналітики великих даних, бізнес-аналітики, штучного інтелекту – дозволяє здійснювати оперативний моніторинг ключових показників діяльності у режимі реального часу [2]. Завдяки цим інструментам стратегічний контролінг переходить від реактивної до проактивної моделі управління, що дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища.

Ефективність впровадження управлінського обліку як інструменту стратегічного контролінгу значною мірою залежить від організаційної культури підприємства, професійної компетентності бухгалтерів і менеджерів, а також

рівня розвитку інформаційних технологій [1]. Важливо, щоб управлінський облік розвивався у тісній взаємодії з фінансовою аналітикою, ризик-менеджментом і стратегічним плануванням. У цьому контексті підготовка фахівців нового покоління має бути орієнтована на формування аналітичних, цифрових і стратегічних компетентностей. Також актуальним є нормативне забезпечення розвитку управлінського обліку, зокрема, адаптація міжнародних практик до національного середовища, розробка методичних рекомендацій щодо інтеграції управлінського обліку у систему контролінгу, а також формування єдиних стандартів аналітичної звітності для управлінських потреб.

Управлінський облік є ключовим елементом сучасної системи стратегічного контролінгу, який забезпечує підприємству можливість не лише фіксувати результати діяльності, а й активно впливати на формування майбутніх результатів. Його розвиток у напрямі цифровізації, аналітичної інтеграції та стратегічної орієнтації створює підґрунтя для підвищення конкурентоспроможності підприємств, зміцнення їх фінансової стійкості та забезпечення сталого розвитку. Подальший прогрес управлінського обліку має спиратися на: цифрову трансформацію обліково-аналітичних систем; інтеграцію управлінського обліку з інструментами контролінгу, ризик-менеджменту та бізнес-аналітики; формування професійних компетенцій стратегічного мислення у бухгалтерів і менеджерів. Таким чином, управлінський облік – це не просто засіб вимірювання минулих результатів, а інтелектуальний інструмент управління майбутнім, який забезпечує реалізацію стратегічних цілей і довгострокову ефективність бізнесу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Капліна, А. (2021). Контролінг як інструмент управління підприємством. *Економіка та суспільство*, (23). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-16>
2. Талах, Т., & Голячук, Н. (2025). Цифровізація обліку для забезпечення ефективного розвитку бізнесу. *Економіка та суспільство*, (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-12>

*Юр'єва Ірина Анатоліївна,  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри обліку і фінансів,  
НТУ «Харківський політехнічний інститут»,  
м. Харків*

### **ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ЯК ОСНОВА АНТИКРИЗОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Актуальність дослідження зумовлена низкою ключових факторів перманентного нестабільного зовнішнього середовища, тому що сучасна економіка характеризується високою частотою та інтенсивністю кризових явищ, таких як геополітичні конфлікти, пандемії, енергетичні та ланцюги поставок,

інфляційні сплески. Критична роль власного капіталу в забезпеченні фінансової стійкості робить кризи не аномалією, а постійним викликом, до якого підприємства мають бути готові. У умовах кризи доступ до зовнішніх джерел фінансування кредитів, інвестицій різко обмежується, зростає їхня вартість і вимоги до позичальників. Власний капітал у цій ситуації стає основним «буфером безпеки», джерелом фінансування поточної діяльності та основою для подальшого відновлення. Традиційні підходи до формування капіталу, орієнтовані на стабільне зростання, виявляються неефективними в умовах шоку. Виникає потреба в новій парадигмі, де процес формування капіталу інтегрований в систему антикризового управління і має превентивний, а не реактивний характер. Прагнення до стратегічного виживання та розвитку має завданням підприємства в кризу не лише вижити, але й зберегти конкурентні позиції для майбутнього зростання. Ефективне управління власним капіталом дозволяє не просто «утриматися на плаву», але й провести стратегічні маневри. Таким чином, дослідження механізмів формування власного капіталу саме в контексті антикризових заходів є надзвичайно актуальним для забезпечення фінансової безпеки та конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Об'єктом дослідження є фінансово-господарська діяльність підприємства в умовах кризи та процес антикризового управління на підприємстві.

Предмет дослідження полягає в аналізі організаційно-економічних відносини та механізмів формування власного капіталу, спрямованих на запобігання та подолання кризових явищ на підприємстві.

Метою дослідження є розробка науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів формування власного капіталу підприємства для ефективної протидії кризовим явищам та забезпечення його фінансової стабільності.

Для досягнення цієї мети у роботі необхідно вирішувати наступні завдання: розкриття економічної сутності та структури власного капіталу підприємства в контексті функцій фінансової безпеки, дослідження специфіки впливу різних типів економічних криз на стан та потреби у власному капіталі підприємства.

Також в дослідженні необхідно проаналізувати традиційні та інноваційні джерела і інструменти формування власного капіталу, оцінити їхні переваги та ризики в умовах нестабільності, діагностувати стан та динаміку формування власного капіталу на конкретному підприємстві або в галузі та оцінити його достатність для реалізації антикризових заходів, розробити модель або алгоритм управління формуванням власного капіталу в антикризовому режимі, що включає етапи діагностики, планування та контролю, обґрунтувати конкретні пропозиції щодо оптимізації політики формування власного капіталу для підвищення антикризового потенціалу підприємства.

Як відомо, власний капітал — це фінансові ресурси, інвестовані власниками та зароблені підприємством, які є основою для фінансування його операційної діяльності та покриття збитків у складні періоди. Його структура

згідно з українським законодавством включає кілька ключових компонентів, кожен з яких відіграє свою роль у протидії кризі.

Інвестований капітал, а саме статутний, пайовий, додатковий - це «стартовий» і резервний потенціал підприємства. У кризу саме ці кошти можуть бути спрямовані на реструктуризацію, санацію або фінансування критично важливих проєктів без необхідності звертатися до зовнішніх кредиторів.

Нерозподілений прибуток або непокритий збиток є найважливішою антикризовою «подушкою безпеки». Це — власні кошти, зароблені бізнесом, які не були виведені власниками у «стабільні» часи. У кризу саме за рахунок нерозподіленого прибутку фінансуються заходи з оптимізації витрат, погашення найбільш термінових боргів, утримання ключового персоналу та інвестиції у необхідну адаптацію бізнес-моделі. Наявність значного обсягу нерозподіленого прибутку дозволяє уникнути банкрутства при тимчасових збитках. Резервний капітал являє собою цілеспрямовано створений механізм захисту від ризиків. Він формується з прибутку саме для покриття непередбачених збитків і майбутніх витрат. Створення спеціального антикризового резерву є ознакою високої якості управління. У парадигмі антикризових заходів функції власного капіталу набувають виключного значення.

Перелічимо функції власного капіталу в кризовий період: захисна або буферна функція є головною функцією в кризу. Власний капітал поглинає збитки, гарантує виконання зобов'язань перед кредиторами та запобігає втраті платоспроможності. Підприємство з високою часткою власного капіталу має значно більший запас міцності для переживання глибоких та тривалих потрясінь.

Оперативна, фінансувальна функція, коли у періоди кредитного «голоду» саме власний капітал забезпечує фінансування поточної діяльності та критично необхідних інвестицій, дозволяючи підприємству підлаштуватися до нових ринкових умов. Регулятивна (довірча) функція, де висока частка власного капіталу підвищує довіру як з боку контрагентів постачальників, клієнтів, так і з боку потенційних інвесторів або держави, яка може надати підтримку. Це дозволяє підприємству зберегти бізнес-зв'язки та доступ до державних антикризових програм.

Отже, формування достатнього обсягу власного капіталу, особливо його накопичувальної частини нерозподіленого прибутку, резервів, є не просто фінансовою метою, а стратегічним антикризовим заходом. Управління власним капіталом має бути орієнтоване на створення міцного фінансового фундаменту, здатного забезпечити стабільність, автономність та життєздатність підприємства в умовах будь-яких зовнішніх кризових явищ.

#### **Список використаних джерел:**

1. Крупка Я.Д. Фінансовий облік: підручник; 3 - те вид., допю та прероб./ Я.Д. Крупка, З.В.Задорожний, П.Н.Денчук [ та інш.]. Тернопіль:ЗУНУ, 2023. С. 488.

*Семенова Тетяна Валеріївна,  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки та підприємництва імені Т.Г. Беня,  
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»,  
Український державний університет науки і технологій,  
м. Дніпро*

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Раціональна система показників дає змогу об'єктивно оцінити результати діяльності підприємства, визначити його сильні та слабкі сторони, контролювати використання ресурсів і прибутковість. Базуючись на науково-теоретичних засадах проведення комплексного дослідження діяльності підприємств та враховуючи специфіку торговельної діяльності, було розроблено модель оцінки ефективності комерційної діяльності торговельного підприємства.

Модель передбачає комплексну оцінку ефективності діяльності торговельного підприємства за критеріями результативності, ефективності та узгодженості управлінських рішень за періодами часу [1].

Оцінка результативності комерційної діяльності передбачає використання наступних показників: чистий дохід, валовий прибуток та фінансовий результат від продажів. Результат оцінюється в залежності від динаміки (табл. 1).

Таблиця 1

Оцінка результативності комерційної діяльності

| Показник        | Варіанти динаміки                       |    |    |    |    |    |    |                               |
|-----------------|-----------------------------------------|----|----|----|----|----|----|-------------------------------|
| $\Delta ЧД$     | >0                                      | >0 | >0 | 0< | >0 | 0< | 0< | $\leq 0$                      |
| $\Delta ВП$     | >0                                      | >0 | 0< | >0 | 0< | >0 | 0< | $\leq 0$                      |
| $\Delta \Phi P$ | >0                                      | 0< | >0 | >0 | 0< | 0< | >0 | $\leq 0$                      |
| Висновок        | Результативність комерційної діяльності |    |    |    |    |    |    |                               |
|                 | В                                       | С  | С  | С  | Н  | Н  | Н  | Діяльність<br>нерезультативна |
| у балах, $a_r$  | 3                                       | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  | 1  | 0                             |

Отримані результати інтерпретуються наступним чином:

- якщо усі показники мають позитивне значення, оціночний бал дорівнює 3, а результативність комерційної діяльності вважається високою;
- якщо два з трьох показників мають позитивне значення, оціночний бал дорівнює 2, а результативність комерційної діяльності вважається середньою;
- якщо лише один з трьох показників має позитивне значення, оціночний бал дорівнює 1, а результативність комерційної діяльності вважається низькою;
- якщо усі показники мають негативне або нульове значення, оціночний бал дорівнює 0, а комерційна діяльність підприємства вважається нерезультативною [2].

Оцінка ефективності комерційної діяльності передбачає використання наступних показників:

фінансовий результат від продажів;  
 чистий дохід;  
 середній розмір оборотних активів, які використовуються в основній діяльності;  
 рентабельність продажів;  
 рентабельність оборотних активів, які використовуються в основній діяльності. Результат оцінюється в залежності від динаміки показників, яка може бути позитивною або негативною (табл. 2).

Таблиця 2

Оцінка ефективності комерційної діяльності

| Показник         | Варіанти динаміки                   |    |    |    |    |    |    |                        |
|------------------|-------------------------------------|----|----|----|----|----|----|------------------------|
| $\Delta \Phi P$  | >0                                  | >0 | >0 | 0< | 0< | 0< | >0 | $\leq 0$               |
| $\Delta K_{Rn}$  | >0                                  | >0 | 0< | >0 | >0 | 0< | 0< | $\leq 0$               |
| $\Delta K_{ROA}$ | >0                                  | 0< | >0 | >0 | 0< | >0 | 0< | $\leq 0$               |
| Висновок         | Ефективність комерційної діяльності |    |    |    |    |    |    |                        |
|                  | В                                   | С  | С  | С  | Н  | Н  | Н  | Діяльність неефективна |
| у балах, $a_e$   | 3                                   | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  | 1  | 0                      |

Оцінка узгодженості управлінських рішень передбачає використання наступних показників: чистий дохід; точка беззбитковості; тривалість одного обороту дебіторської та кредиторської заборгованості; рівень узгодженості комерційних рішень з іншими рішеннями основної діяльності; коефіцієнт узгодженості рішень щодо фінансування комерційної діяльності.

Динаміка коефіцієнта узгодженості комерційних рішень з іншими рішеннями основної діяльності може бути позитивною або негативною, динаміка коефіцієнта узгодженості рішень щодо фінансування комерційної діяльності може бути менше або більше 1, в залежності від цього оцінюється результат (табл. 3).

Таблиця 3

Оцінка узгодженості управлінських рішень

| Показник           | Варіанти динаміки                   |    |    |    |    |    |    |                        |
|--------------------|-------------------------------------|----|----|----|----|----|----|------------------------|
| $K_{укрі}$         | >0                                  | >0 | >0 | 0< | 0< | >0 | 0< | $\leq 0$               |
| $\Delta K_{укрі}$  | >0                                  | >0 | 0< | >0 | >0 | 0< | 0< | $\leq 0$               |
| $\Delta K_{уфкді}$ | 1<                                  | >1 | 1< | 1< | >1 | >1 | 1< | $\geq 1$               |
| Висновок           | Узгодженість комерційної діяльності |    |    |    |    |    |    |                        |
|                    | В                                   | С  | С  | С  | Н  | Н  | Н  | Діяльність неузгоджена |
| у балах, $a_y$     | 3                                   | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  | 1  | 0                      |

Отримані результати інтерпретуються наступним чином:

- якщо коефіцієнт узгодженості комерційних рішень та його зміна мають позитивне значення, а коефіцієнт узгодженості рішень щодо фінансування комерційної діяльності менше 1, то оціночний бал дорівнює 3, а узгодженість

управлінських рішень вважається високою;

- якщо два з трьох показників відповідають рекомендованим значенням, оціночний бал дорівнює 2, то узгодженість управлінських рішень вважається середньою;

- якщо лише один з трьох показників відповідає рекомендованим значенням, оціночний бал дорівнює 1, то узгодженість управлінських рішень вважається низькою;

- якщо усі показники не відповідають рекомендованим значенням, оціночний бал дорівнює 0, а комерційна діяльність підприємства вважається неузгодженою.

Якість комерційної діяльності роздрібного торговельного підприємства визначається за допомогою узагальненого результату комерційної діяльності:

$$Я_{\text{кд}} = \sqrt[3]{a_r^2 + a_e^2 + a_y^2} \quad (1)$$

Діапазон варіації показника якості комерційної діяльності торговельного підприємства становить від 0 до 3. Чим вище якість комерційної діяльності, тим ближче значення показника до 3.

Наведена методика розрахунку показника якості комерційної діяльності торговельного підприємства має ряд переваг:

- до інтегральної оцінки можуть бути включені будь-які показники (як позитивні, так і негативні) будь-якою розмірності, одиниць виміру та значенням (у тому числі й від'ємні значення).

- кількість показників, які можуть бути обрані критеріями оптимізації, фактично не обмежена;

- інтегральна оцінка якості комерційної діяльності торговельного підприємства завжди належать до визначеного інтервалу.

Використання запропонованої моделі сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень і забезпечує зростання економічної ефективності діяльності торговельних підприємств.

#### **Список використаних джерел :**

1. Лисак Г. Г. Управління комерційною діяльністю підприємства оптової торгівлі на основі ціннісних пріоритетів. Бізнес-Інформ. 2015. № 5. С. 146–151.
2. Семенова Т.В., Сокур О.В. Методичні підходи щодо оцінки ефективності діяльності підприємства оптової торгівлі. Збірник статей учасників XXXIII Всеукраїнської практично-пізнавальної Інтернет-конференції «Наукова думка сучасності і майбутнього». Видавництво НМ. Дніпро, 2019. С. 46-50.

*Бразілій Наталія Миколаївна,  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри обліку, аналізу і оподаткування,  
Черкаський державний технологічний університет,  
м. Черкаси*

## **СПЕЦИФІКА ОБЛІКУ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ У ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ СЕЗОННОСТІ**

Актуальність теми зумовлена динамічним розвитком туристичної індустрії, високою конкуренцією та значним впливом зовнішніх чинників на формування доходів і витрат. Туристична діяльність характеризується значною сезонністю, що призводить до нерівномірності надходжень, коливань попиту та різких змін у структурі витрат. У таких умовах традиційні методи обліку часто не дозволяють достовірно визначити реальний фінансовий результат та ефективність роботи підприємства протягом року. Сезонність створює складнощі у розподілі постійних і змінних витрат, формуванні цінової політики, плануванні ресурсів і визначенні точки беззбитковості. Правильна організація обліку має враховувати специфіку туристичних продуктів, особливості їх калькулювання та відображення доходів за принципом нарахування з урахуванням часу надання послуг. Крім того, висока волатильність ринку вимагає застосування інструментів управлінського обліку, прогнозування та коректного формування резервів, що забезпечує об'єктивність фінансової звітності. Дослідження цієї теми дозволяє виявити проблеми та запропонувати сучасні підходи до обліку фінансових результатів, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності туристичних підприємств та стабільності їх діяльності в умовах сезонних коливань.

Останні публікації та огляди підтверджують, що сезонність залишається центральним фактором, який визначає фінансові результати туристичних підприємств: значна частка ночівель і доходів концентрується в пікові місяці, що провокує хвилеподібні грошові потоки, нерівномірне завантаження активів і посилену вразливість бізнесу до зовнішніх шоків; це констатується в статистичних звітах ЄС та оглядах тенденцій туризму [1].

Дослідницькі роботи останніх років також показують, що сезонність впливає не лише на виручку, а й на показники платоспроможності та ризики виходу з ринку (особливо в готельному секторі), що робить аналіз фінансових результатів більш складним і вимагає специфічних підходів у звітності та управлінні [2]. У науковій літературі з'являється дедалі більше досліджень, що фокусуються на адаптації інструментів управлінського обліку, прогнозування та аналітики для згладжування сезонних коливань і поліпшення прийняття рішень менеджментом, однак емпіричні дослідження демонструють неоднакове впровадження цих практик у різних країнах і сегментах [3]. Одночасно в наукових публікаціях гостро порушується тема маніпулювання фінансовими результатами (earnings management) у готельно-ресторанному секторі як

механізму «вирівнювання» показників у сезонно-залежних бізнесах — це створює ризики для достовірності фінансової звітності й ускладнює зовнішній аудит. Для України та сусідніх регіонів дослідження останніх років підкреслюють додаткові виклики, пов'язані з економічною нестабільністю, посткризовою (включно з воєнною) трансформацією потоків туристів і потребою у локалізованих рекомендаціях з обліку та відновлення бізнесу.

З огляду на сукупність джерел можна виділити такі ключові проблеми, що систематично фіксуються в дослідженнях й прямо впливають на облік фінансових результатів у туристичних підприємствах: неточності у визнанні і розподілі доходів через мультикомпонентність туристичного продукту і нерівномірність надання послуг у часі; складнощі з коректним розмежуванням постійних і змінних витрат та визначенням собівартості сезонних операцій; низька прогностна точність і недостатнє використання сучасних інструментів (Big Data, аналітика, прогнозування попиту) для бюджетування та управління ліквідністю; утворення і оцінка резервів та відстрочених доходів у контексті авансових платежів та скасування замовлень; підвищені ризики маніпуляцій результатами та нерівномірного «вирівнювання» прибутку між періодами, що ускладнює зовнішній аудит і знижує довіру стейкхолдерів; податково-кешовий розрив і проблеми з податковим плануванням через нерівномірність грошових надходжень; кадрові та операційні витрати, пов'язані з наймом сезонного персоналу, які важко коректно капіталізувати чи віднести на періоди; недостатня нормативна і практична специфікація облікових процедур саме для туристичної галузі (це стосується і національної практики, і адаптації міжнародних стандартів); а також обмеженість якісних і порівняльних даних для галузевого аналізу, що звужує можливості для науково обґрунтованих рекомендацій [3]. Методологічні зауваження у нових дослідженнях також вказують на фрагментарність підходів: багато праць орієнтовані на окремі сегменти (готелі, туроператори, заклади харчування) або на конкретні регіони, через що бракує узагальнених галузевих методик обліку фінансових результатів, придатних для широкого спектра туристичних підприємств; у дослідженнях часто застосовують різні часові інтервали і критерії сезонності, що ускладнює порівняння результатів і формування універсальних практик [4].

Отже, актуальність подальших досліджень полягає у розробці секторальних методик обліку й управлінської звітності з урахуванням сезонних ризиків, створенні рекомендацій щодо розподілу витрат і визнання доходів для туристичних продуктів, апробації інструментів прогнозування грошових потоків і формування адекватних резервів, а також у розробці індикаторів для виявлення і запобігання earnings management у сезонних умовах; для України особливо важливим є дослідження, які б поєднували міжнародні стандарти з локальними реаліями відновлення та безпеки [2].

Для мінімізації впливу сезонності на достовірність фінансових результатів туристичним підприємствам доцільно впроваджувати методики точного визнання доходів, що базуються на принципі нарахування та відображають етапи фактичного надання послуг, адже мультикомпонентний туристичний продукт

потребує чіткої ідентифікації окремих елементів та розподілу доходу між періодами. Для усунення проблем нерівномірності витрат доцільно впроваджувати сучасні системи калькулювання, зокрема ABC-костинг, що забезпечує правильне розмежування постійних і змінних витрат, їх відображення у відповідних періодах та більш об'єктивне визначення собівартості. Підприємствам варто активніше використовувати інструменти управлінського обліку — бюджетування, аналіз відхилень, прогнозування попиту та cash-flow моделювання — що дозволяє зменшити ризики касових розривів і формувати обґрунтовану цінову політику на високий і низький сезони. Актуальним є впровадження цифрових рішень на базі Big Data та аналітичних систем, які підвищують точність прогнозів завантаження, обсягів продажів і необхідних ресурсів, що особливо важливо для планування сезонного персоналу та оптимізації витрат.

Для зменшення ризиків маніпуляцій фінансовими результатами доцільно удосконалити внутрішній контроль і впровадити прозорі політики визнання витрат, формування резервів і управління авансами клієнтів; ефективним є застосування внутрішнього аудиту та регулярного аналізу показників, що сигналізують про можливе earnings management. Також важливо вдосконалити документування авансових платежів, повернень, скасування турів і створення резервів, щоб уникнути спотворення фінансових результатів у міжсезоння. Підприємствам рекомендується розробити внутрішні стандарти галузевого характеру, уніфікувавши процедури обліку відповідно до МСФЗ, зокрема щодо туристичних пакетів, транспортування, проживання та додаткових послуг.

Для українських умов особливого значення набуває адаптація міжнародних практик до локальної специфіки, включно з урахуванням нестабільності попиту, зміни туристичних потоків і необхідності антикризового планування; доцільно розробляти варіанти сценаріїв для різних рівнів сезонного завантаження. Нарешті, розширення аналітичної звітності — сегментного обліку за видами турів, напрямками, сезонами, партнерами — дозволить формувати більш точні управлінські рішення та зменшити вплив нерівномірності діяльності на підсумковий фінансовий результат.

Сезонність є визначальним фактором формування фінансових результатів туристичних підприємств, що зумовлює нерівномірність доходів, волатильність витрат та зміну економічних ризиків протягом року. Аналіз наукових досліджень показує, що саме сезонні коливання створюють найбільші труднощі в частині правильного визнання доходів, розподілу витрат, формування резервів і забезпечення достовірності фінансової звітності. Традиційні підходи обліку часто не відображають реальних операційних умов туристичного бізнесу, а відсутність уніфікованих галузевих методик посилює проблему. У сучасних умовах розвитку туристичного ринку, зростання конкуренції та ускладнення структури туристичного продукту виникає потреба у впровадженні інноваційних облікових рішень, що враховують специфіку сезонності. Дослідження доводить, що застосування сучасних інструментів управлінського обліку, аналітичних технологій, цифрових систем прогнозування та методик точного розподілу

доходів і витрат дозволяє значно підвищити якість фінансової інформації. Важливим напрямом удосконалення є зміцнення системи внутрішнього контролю та аудитних процедур, що мінімізує ризики спотворення фінансових результатів, особливо в періоди міжсезоння [4].

Рекомендовано формувати розширену внутрішню звітність за сегментами діяльності, впроваджувати адаптовані до галузі облікові політики та використовувати сценарне планування як інструмент підвищення стійкості підприємства. Загалом, підвищення ефективності обліку фінансових результатів у туристичних підприємствах можливе лише за умови поєднання сучасних управлінських технологій, якісного внутрішнього контролю та гнучких облікових підходів, що повною мірою враховують вплив сезонності та забезпечують формування достовірної, своєчасної й корисної для прийняття рішень фінансової інформації.

#### **Список використаних джерел :**

1. Seasonality in the tourist accommodation sector. Eurostat. 2025. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Seasonality\\_in\\_the\\_tourist\\_accommodation\\_sector](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Seasonality_in_the_tourist_accommodation_sector) (дата звернення: 17.11.2025).
2. Zhang D., Xie J. Influence of tourism seasonality and financial ratios on hotels' exit risk. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 2023. Vol. 47, No. 4. P. 714–733. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/10963480211016038> (дата звернення: 17.11.2025).
3. Дем'ян Я. Ю., Токар Я. І. Роль оцінки фінансової стійкості у менеджменті туристичного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 17. С. 233–239. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/17\\_ukr/33.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/33.pdf) (дата звернення: 17.11.2025).
4. Кулешова Н. В. Аналіз сучасного стану розвитку туристичної галузі в Україні. *Економіка і держава*. 2021. № 6. С. 45–49.

**Гулик Тетяна Володимирівна,**  
**кандидат економічних наук, доцент,**  
**доцент кафедри економіки та підприємництва ім. Т.Г. Беня**  
**Бодня Дмитро Андрійович,**  
**аспірант,**  
**ННІ «Дніпровський металургійний інститут»,**  
**Український державний університет науки і технологій,**  
**м. Дніпро**

## **КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТРАНСАКЦІЙНИХ ВИТРАТ У СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ ТЕОРІЇ**

Визнано, що основи дослідження трансакційних витрат були сформовані в межах інституційної економічної теорії. У цій парадигмі інституції трактуються як суспільно встановлені правила. Оскільки вони визначають стимули людської

поведінки та спрямовують соціальну діяльність, інституції знижують рівень невизначеності, забезпечуючи можливість прогнозування економічних процесів. Таким чином, вони виконують роль механізму скорочення трансакційних витрат, адже довіра до інституцій спонукає економічних агентів дотримуватися встановлених норм. Крім того, трансакційні витрати виступають мікроекономічною основою для інституційних трансформацій.

Визначення трансакційних витрат довго розвивалося, тому сьогодні існує багато трактувань цього поняття. Вони виникають у процесі будь-якого обміну. Джон Коммонс, який увів термін у науку, підкреслював: трансакція – це не тільки купівля-продаж товарів, а й передача прав власності та свобод, що формуються суспільством [1].

Сьогодні термін «трансакція» використовується здебільшого у двох аспектах: як банківська операція, що передбачає переказ коштів між рахунками клієнтів; як комплекс узгоджених дій, здійснюваних на основі попередніх домовленостей між двома чи більше сторонами.

Одним із головних досягнень Рональда Коуза стало вирішення складної проблеми економіки XX століття – пошуку оптимального балансу між свідомим управлінням економікою та її ринковим регулюванням. Він доводив, що цей баланс можна знайти, порівнюючи трансакційні витрати на ринку з витратами, які виникають усередині фірм.

Наступний етап розвитку теорії трансакційних витрат настав у другій половині XX століття. Його пов'язують із дослідженнями К. Ерроу, Дж. Стіглера, А. Алчіана, Г. Демсеця та О. Вільямсона. Вчені запропонували новий рівень узагальнення, поєднавши витрати діяльності ринку й фірм та протиставивши їх трансформаційним витратам [1].

Усі зазначені дослідники загалом погоджуються з таким визначенням: трансакційні витрати – це витрати, що виникають у процесі обміну правами власності між індивідами за умов неповної інформації або спрямовані на їх захист у тих самих умовах. Водночас існує й інше трактування, пов'язане з поняттям трансакції: трансакційні витрати – це витрати ресурсів на планування, адаптацію та контроль виконання зобов'язань індивідів у процесі відчуження чи привласнення прав власності та свобод, закріплених суспільством. Саме таке визначення дало змогу науковцям зробити висновок, що витрати виробництва в ринковій економіці складаються з трьох компонентів: трансформаційних витрат, які стосуються зміни або відтворення фізичних характеристик благ; трансакційних витрат, що відображають зміни чи відтворення правових характеристик; та організаційних витрат, пов'язаних із контролем і розподілом ресурсів у межах фірми. Очевидно, що трансакційні та організаційні витрати взаємопов'язані, адже зростання одних зумовлює скорочення інших і навпаки.

Пізніше П. Мілгром і Дж. Робертс, спираючись на попередні дослідження, запропонували свою класифікацію трансакційних витрат. Вона складається з двох типів: витрати на координацію (визначення умов контракту, пошук партнерів, узгодження дій); витрати на мотивацію (пов'язані з браком інформації та запобіганням опортуністичній поведінці) [2].

Трансакційні витрати можуть розглядатися як на рівні держави, так і на рівні підприємств. Але є спільні ознаки: витрати на права власності (обмін, передача, уточнення та захист); витрати на укладання угод (підготовка, обговорення та страхування умов контрактів); витрати на переговори; витрати на пристосування до змін ринку.

У науці існують різні підходи до класифікації трансакційних витрат. Найвідомішу систему запропонував О. Вільямсон. Він поділив їх на дві групи залежно від часу укладання угоди: *ex-ante* – витрати до підписання контракту (створення, обговорення та узгодження умов); *ex-post* – витрати після укладання контракту (вирішення проблем, суперечок і контроль виконання).

Т. Еггертссон, продовжуючи ідеї О. Вільямсона, запропонував детальнішу класифікацію трансакційних витрат. Він виділив: витрати на пошук інформації (реклама, маркетинг, пошук партнерів); витрати на переговори (посередники, складання договорів, юридичні послуги); витрати на укладання контракту; витрати на контроль виконання контракту; витрати на примус (страхування ризиків, компенсації, запобігання недобросовісній поведінці); витрати на захист (арбітраж, експертиза, відновлення прав) [2].

Насамперед, для здійснення будь-якої господарської діяльності підприємство має бути зареєстроване як юридична особа. Процес реєстрації потребує значних фінансових та часових витрат, які варіюються залежно від обраної організаційно-правової форми. Додаткові витрати виникають під час отримання дозволів на провадження діяльності, відкриття банківських рахунків та виконання інших формальних процедур, необхідних для старту бізнесу. На цьому етапі трансакційні витрати підтверджуються первинними документами: свідоцтвами про державну реєстрацію, ліцензіями, квитанціями, платіжними дорученнями тощо.

На наступному етапі укладання угоди для забезпечення вигідної трансакції підприємство має понести витрати, пов'язані з дослідженням ринку: аналізом попиту та пропозиції, визначенням цін на необхідні для виробництва ресурси чи послуги, а також на власну продукцію. Додатково потрібні витрати на отримання інформації про фінансовий стан контрагентів, їхню платоспроможність та ділову репутацію. Такі витрати підтверджуються рахунками, платіжними документами, що стосуються представницьких витрат та збору інформації, а також аналітичними й прогнозними розрахунками альтернативних витрат трансакцій.

На цьому етапі здійснюються витрати, пов'язані з оцінкою якості продукції, товарів, робіт та послуг, що підлягають купівлі чи продажу в межах трансакції. Первинне документальне оформлення таких витрат включає акти придбання обладнання та приладів для контролю якості, рахунки спеціалізованих організацій з оцінювання, а також договори франчайзингу. Підготовка до укладання угоди потребує додаткових витрат на переговорний процес: юридичні консультації, листування, телефонні дзвінки тощо. В умовах ненадійного правового захисту та нечіткого законодавства в Україні підприємства змушені витрачати значні ресурси й час для гарантування непорушності своїх прав власності під час майбутніх трансакцій. Крім того,

важливим є забезпечення захисту від потенційної пристосовницької поведінки контрагентів. Витрати цього етапу мають бути спрямовані на розроблення договору, який задовольняє обидві сторони та має однозначне тлумачення. Для мінімізації ризиків опортунізму угода може містити санкції за невиконання умов та стимули за дострокове виконання зобов'язань.

Трансакційні витрати є невід'ємним елементом ринкових відносин. Вони супроводжують процеси прийняття рішень, розроблення планів та організації майбутньої діяльності, ведення переговорів, коригування планів, перегляд умов угоди й вирішення конфліктних ситуацій, а також забезпечують дотримання сторонами досягнутих домовленостей.

Отже, можна сказати, що трансакційні витрати суттєво впливають на ціну продукції, собівартість і ефективність роботи підприємства. Вони виникають на всіх етапах угоди – від пошуку партнерів і переговорів до контролю виконання та перегляду умов. Дослідження показало, що більшість таких витрат не видно в бухгалтерії, тому їх важко оцінити й контролювати. Але сучасні цифрові інструменти – CRM, системи контракт-менеджменту, електронний підпис і ERP – допомагають зменшити ці витрати та зробити договірну діяльність більш прозорою. Ключовою умовою скорочення трансакційних витрат є уніфікація процедур, що передбачає використання стандартних договорів, формування реєстрів витрат, стандартизацію процесів оцінки ризиків та аудит укладених контрактів. Важливим напрямом також є створення та впровадження спеціалізованої системи обліку трансакційних витрат, яка забезпечить накопичення релевантної інформації для подальшого аналізу та стратегічного планування. Запропоновані у дослідженні методи ідентифікації, обліку, аудиту та цифровізації трансакційних процесів сприятимуть підвищенню ефективності договірної діяльності, зниженню собівартості продукції та зміцненню її конкурентних позицій [3].

У швидкому та конкурентному ринку підприємствам важливо не просто реагувати на трансакційні витрати, а управляти ними системно, як частиною контрактної політики. Для цього потрібно оновити облікову політику, внутрішні правила та цифрову стратегію. Такий підхід допоможе бізнесу бути фінансово стійким і гнучким у складних умовах конкуренції та нестабільного законодавства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Герасименко Т.В. Трансакційні витрати: сутність та динаміка в українській економіці. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2021. № 2. С. 60-67. URL: [https://ev.nmu.org.ua/docs/2021/2/EV20212\\_060-067.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2021/2/EV20212_060-067.pdf) (дата звернення: 18.11.2025).
2. Іваницька О.В. Трансакції як витрати експлуатації економічної системи. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/aa77db36-c78b-48c6-a2d1-d3d7f9545e25/content> (дата звернення: 18.11.2025).
3. Гулик Т.В., Бодня Д.А. Особливості та значення клієнтського капіталу в організаційно-економічному управлінні підприємством. Молодий вчений. 2024. № 5(129). С. 123-127.

*Папуша Інна Володимирівна,  
аспірантка кафедри економіки  
та підприємництва ім. Т.Г. Беня,  
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»,  
Український державний університет науки і технологій,  
м. Дніпро*

## **НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОЇ ФІНАНСОВОЇ ДІАГНОСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА**

В сучасних умовах господарювання діагностика фінансового стану підприємства набуває все більшої важливості для ефективного управління підприємством через загострення соціально-політичного середовища України, викликаного війною. Своєчасний аналіз та виявлення проблем підприємства в рамках діагностики його фінансового стану – запорука успішного майбутнього функціонування.

Діагностика фінансового стану підприємства, як правило, передбачає його поточний аналіз, проте у сучасному світі вона має виконувати функцію прогнозування з урахуванням чинників зовнішнього впливу на підприємство. Тобто діагностика фінансового стану підприємства має проводитись у стратегічному аспекті з аналізом внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Стратегічна фінансова діагностика підприємства – це спосіб оцінки його перспективного фінансового стану за допомогою набору показників внутрішнього та зовнішнього середовища з метою прогнозування рівня фінансової стійкості, обґрунтування фінансової стратегії та визначення доцільних напрямів фінансової діяльності підприємства [1].

У науковій літературі представлено багато напрямів фінансової діагностики підприємства [2,3], проте вони, у своїй більшості, спрямовані на поточну оцінку фінансового стану підприємства. Враховуючи актуальність та важливість стратегічної діагностики доцільно виокремити та опрацювати напрями, що найбільш релевантні сучасному її проведенню.

Стратегічна фінансова діагностика підприємства має здійснюватися за наступними напрямками:

1. Фінансова незалежність й платоспроможність підприємства.
2. Результативність діяльності підприємства й оцінка грошових потоків
3. Фінансові фактори макросередовища.
4. Загальноекономічні фактори макросередовища.

Перші два напрями характеризують внутрішній стан підприємства. Напрями 3 і 4 передбачають аналіз факторів зовнішнього середовища, що мають суттєвий вплив на перспективи розвитку підприємства, його фінансово-економічні результати та майбутній фінансовий стан.

Характеристика кожного напрямку представлена в таблиці 1.

Таблиця 1

## Напрями стратегічної фінансової діагностики

| Середовище                                          | Напрямок                                                           | Характеристика                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Внутрішнє середовище підприємства (мікросередовище) | Фінансова незалежність й платоспроможність підприємства            | Відображає здатність підприємства розвивати майбутню діяльність, при цьому зберігати рівновагу власних та залучених коштів, а також показує ступінь платоспроможності підприємства у різних (сприятливих або несприятливих) обставинах |
|                                                     | Результативність діяльності підприємства й оцінка грошових потоків | Показує наскільки успішно функціонує підприємство, характеризує віддачу вкладених коштів у діяльність, а також відображає «реальну» суму коштів, якими оперує підприємство за певний період виробничої діяльності                      |
| Зовнішнє середовище підприємства (макросередовище)  | Фінансові фактори макросередовища                                  | Фактори, що мають безпосередній та безсумнівний вплив на фінансовий стан підприємства.                                                                                                                                                 |
|                                                     | Загальноекономічні фактори макросередовища                         | Фактори, що опосередковано впливають на фінансовий стан підприємства, проте в певних конкретних умовах можуть мати значний або навіть більший вплив, ніж фінансові фактори.                                                            |

В рамках кожного напрямку сформовано певний набір показників, що найбільш точно та повно характеризують визначений аспект діяльності та дають змогу спрогнозувати фінансовий стан підприємства.

Показниками, що характеризують фінансову незалежність й платоспроможність підприємства, є як традиційні показники фінансової діагностики - коефіцієнт автономії, коефіцієнт маневреності власного капіталу, коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власним капіталом), так і оригінальні - коефіцієнт відновлення (втрати) платоспроможності, який відображає наявність реальної можливості у підприємства відновити свою платоспроможність упродовж півроку (або її втратити); коефіцієнт Бівера, що характеризує короткострокову та довгострокову платоспроможність; коефіцієнт покриття, який показує достатність оборотних активів для покриття поточних зобов'язань.

Результативність діяльності підприємства й оцінку грошових потоків запропоновано здійснювати за допомогою наступних показників: темп росту чистого прибутку, рентабельність, співвідношення темпів зростання чистого прибутку та темпів зростання активів; а також такими оригінальними показниками, як додана вартість (відображає вартість, яка додається в процесі виробництва до вартості сировини, матеріалів, палива на кожній стадії руху продукції), співвідношення темпів зростання чистого прибутку та темпів зростання активів (показує наскільки швидше зростає (знижується) чистий прибуток, ніж активи).

Особлива увага була приділена показникам, що характеризують вплив зовнішнього середовища. В якості фінансових індикаторів макросередовища

автор пропонує розглядати: темп зміни курсу національної валюти, темп зміни індексу інфляції, темп зміни облікової ставки, співвідношення темпів кредиторської/дебіторської заборгованостей до ВВП, співвідношення обсягу кредитного портфелю до ВВП. До загальноекономічних факторів зовнішнього середовища, що мають вплив на фінансовий стан підприємства, ми відносимо: темп зміни ВВП, середній темп росту цін на ресурси (газ, електроенергія, водопостачання), співвідношення темпів зростання реальної та номінальної заробітної плати, темп зміни капітальних інвестицій за джерелами фінансування за видами економічної діяльності, індекс промислового виробництва, індекс цін виробників, співвідношення темпів експорту та імпорту.

Отже, на основі запропонованого методичного підходу можна обґрунтовано здійснити стратегічну фінансову діагностику підприємства для його ефективного функціонування в сучасних несприятливих економічних умовах.

### **Список використаної літератури**

1. Довбня С. Б., Папуша І. В. Методичний підхід до оцінки впливу зовнішнього середовища на фінансовий стан підприємства. *Економічний простір*. 2025. № 202. С. 58–64.
2. Шостак Я. І. Трансформація економічної діагностики в умовах ризиків: від класичних методів до адаптивних моделей управління. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025.
3. Матвійчук Л. Діагностика в системі стратегічного управління суб'єктами господарювання. *Галицький економічний вісник*. 2025. №1 (92).

**Nikitina Natalya,**  
**student of higher education,**  
**Ovcharyk Roman,**  
**PhD in Economics, Associate Professor,**  
**of the Department of Financial Analysis and Audit,**  
**State University of Trade and Economics,**  
**Kyiv**

### **PROBLEMS OF AUDIT DEVELOPMENT IN UKRAINE UNDER MARTIAL LAW**

In the conditions of globalization of economic processes, Ukraine's strategic course towards European integration and the need to attract foreign investments, the need for a high level of financial transparency and accountability of business entities is critically increasing. Ensuring the reliability of financial information is a key prerequisite for strengthening investor confidence and economic stability. An audit – is an independent verification of an entity's financial statements and financial information for the purpose of expressing an opinion (judgment, conclusion) about the quality of data (completeness, reliability of reporting, its compliance with regulatory requirements) [1]. It should be emphasized that the legal and regulatory framework for

regulating audit activity in Ukraine is based on the best practices and experience of states with a developed market economy. The defining legislative basis for the audit is the Law of Ukraine «On the Audit of Financial Statements and Audit Activities». This normative legal act establishes the key legal principles of the audit of financial statements, regulates the procedure for conducting audit activities on the territory of Ukraine and regulates all relations arising in the process of its implementation [2].

Despite progressive legislative regulation, the development of auditing in Ukraine faces significant challenges that hold back the formation of a full-fledged and competitive market of auditing services, in particular in the conditions of today's martial law. A key problem remains the imperfection of the implementation of International Standards on Auditing (IAASB). Although there is legal provision for the mandatory application of ISAs, in practice there are discrepancies between ISA requirements and some national regulatory acts, which creates legal uncertainty.

In addition, despite the declared independence, state control bodies sometimes introduce regulatory mechanisms that can limit market flexibility or create excessive administrative barriers for audit firms. The problem of audit quality is relevant, especially among small audit firms. Insufficient number and depth of external quality checks leads to the preservation of the practice of «formal» audit, which does not fulfill its main function of – protecting the interests of reporting users. This is directly related to the need to strengthen the effectiveness of auditors' liability mechanisms for unfair performance of duties. The existing system of fines and revocation of certificates is often insufficient, which leads to a low level of trust in the audit opinion as a whole and undermines the image of the profession. The market of audit services in Ukraine is characterized by significant asymmetry and concentration. Acute competition, especially when selecting an auditor for small and medium-sized enterprises, often leads to dumping of prices for services. This economically forces audit firms to save on inspection time and staff qualifications, which directly affects the quality of audit procedures and increases risks.

At the same time, a significant segment of the market, especially the audit of large public companies and financial institutions, is controlled by international companies «of the Big Four», which creates significant obstacles for the development of national audit firms and limits competition. There is a shortage of highly qualified personnel due to discrepancies between the theoretical training of graduates and the practical requirements of ISA and auditing in the digital economy. There is an acute lack of specialists with knowledge in the field of IT audit, cyber security and non-financial risk assessment [3, p. 325].

To ensure the sustainable development of auditing in Ukraine, a comprehensive approach covering legislative, economic and educational measures is necessary. Sanctions for poor-quality audits should be strengthened, the frequency and depth of external quality checks should be increased, which would increase confidence in the profession. From an economic point of view, in order to counter dumping and ensure high-quality procedures, it is advisable to legislate the methods of determining the minimum permissible audit fee, based on the estimated labor intensity of the inspection. Professional development should include the mandatory inclusion of IT

audit modules in capacity-building programmes and the stimulation of investment in specialized software [1, p. 65]. Systematization of the identified problems and proposals for overcoming them, grouped by key areas of influence, are given in the table. 1.

Table 1

Problems of audit development in Ukraine and measures to solve them

| Problem area   | Key problem                                             | Proposed measures to optimize                                                                                                                            | Expected result                                                                              |
|----------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Problem area   | Formal quality control, weak responsibility of auditors | Strengthening sanctions for poor-quality audits; increasing the frequency and depth of external quality checks                                           | Increasing confidence in the audit opinion; withdrawal from the market of unscrupulous firms |
| Economic       | Price dumping for services                              | Development and legislative consolidation of methods for determining the minimum permissible audit fee (based on labor intensity)                        | Ensuring the necessary time for conducting high-quality audit procedures                     |
| Professional   | Low IT qualifications and underutilization of AuditTech | Mandatory inclusion of IT audit modules and the use of Big Data in professional development programs; stimulation of investments in specialized software | Increasing the efficiency and reducing the cost of auditing; expanding the range of services |
| Organizational | Weak development of internal audit.                     | Legislative expansion of powers and functions of internal audit, its reorientation to risk management                                                    | Improving the management system and reducing internal fraud in enterprises                   |

*Source: created by the author*

Thus, the development of audit activity in Ukraine is accompanied by a number of systemic challenges that require priority attention and intervention. Existing deficiencies in regulatory regulation, financial support and management coordination create objective obstacles to the implementation of high-quality audit practices and, as a result, restrain the country's sustainable economic development. Today, the problem of mistrust of auditors, in particular the quality of the services provided by them, remains one of the key ones. The main reason for this is the lack of proper control over the quality of audit services at both the state and public levels. This issue becomes especially relevant in the conditions of modern Ukraine, where a significant number of small and medium-sized enterprises, due to limited financial resources, cannot turn to well-known large auditing companies that guarantee impeccable quality of work. Instead, such enterprises are forced to engage private auditors, running the risk of encountering substandard services, which can lead to serious errors in their operations. The Audit Chamber of Ukraine controls the quality of audit services. It is this institution that must develop specific and transparent requirements for the process of providing audit services and ensuring their quality.

In the conditions of martial law, the audit of the financial stability of enterprises needs significant improvement, since traditional methods of analysis do not always

take into account all risks and challenges. The implementation of new approaches to audit activities will contribute to a more objective assessment of the financial condition of enterprises and facilitate their adaptation to crisis conditions. The main areas of improvement include: expansion of the analytical approach through the use of modern methods of forecasting, stress testing and scenario analysis, which will allow to more accurately assess the financial stability of enterprises in conditions of instability; automation of audits using digital technologies that accelerate the processing of large volumes of data and increase the accuracy of financial indicators; improvement of the regulatory framework with the development of specialized methods to take into account the risks associated with military conditions; strengthening cooperation with state bodies by creating effective control mechanisms for the use of state aid, loans and business support programs; expanding the professional competence of auditors through specialized trainings and training programs aimed at mastering the latest methods of analyzing financial stability in crisis conditions. These measures will make audit a more effective tool for ensuring the adaptation of enterprises to modern challenges.

**List of used sources:**

1. Савіцька С., Григор'єв І. Аудит розрахунків з оплати праці на підприємстві. Збірник матеріалів IX Міжнар. наук.-практ. конф. Кам'янець-Подільський, 2024. С. 73.
2. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність : Закон України від 21.12.2017 № 2258-VIII. Відомості Верховної Ради України. Київ, 2018. № 9, ст. 46. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text> (дата звернення: 22.11.2025).
3. Слюніна Т. Л., Матюшко М. М. Проблеми розвитку аудиту та його реформування в Україні. Бізнес Інформ. 2021. №11. С. 322-327.

*Хомула Анна Сергіївна,  
здобувач другого рівня вищої освіти,  
Кононенко Леся Віталіївна,  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри підприємництва, обліку та фінансів,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет,  
м. Херсон*

**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ОБЛІКУ ВАЛЮТНИХ ОПЕРАЦІЙ  
ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

В умовах воєнного стану в Україні актуалізувалося питання ефективного обліку валютних операцій підприємств. Зміна валютного курсу, нестабільність зовнішньоекономічних зв'язків, законодавчі обмеження та посилення контролю з боку держави створюють складне середовище для ведення бухгалтерського обліку валютних операцій. У таких умовах підприємства потребують нових підходів до систематизації даних, адаптації політик до змін нормативного середовища та зниження валютних ризиків.

Однією з ключових проблем є часта зміна офіційного курсу гривні до іноземних валют, що безпосередньо впливає на облік дебіторської та кредиторської заборгованості, а також на формування фінансового результату. Після запровадження фіксованого курсу НБУ в 2022 році, а згодом — його часткової лібералізації у 2023–2024 роках, підприємства стикнулися зі складнощами в правильному визначенні курсових різниць. Бухгалтери вимушені постійно оновлювати облікову політику відповідно до змін нормативної бази [1, с. 84].

Іншою проблемою є облік валютних операцій у зовнішньоекономічній діяльності, що значно ускладнився через обмеження на валютні платежі, запроваджені Національним банком України в умовах воєнного часу. Відповідно до постанов НБУ №18 та №29 від 2022 року, а також подальших змін у 2023–2025 рр., підприємства повинні погоджувати з банками будь-які валютні перекази, що спричиняє затримки, додаткові витрати та ускладнює облік господарських операцій. Це призводить до зниження оперативності у відображенні валютних доходів і витрат, а також до зростання обсягу позабалансових операцій [2, с. 112].

У воєнний період зросла роль внутрішнього контролю та аудиту валютних операцій. Багато підприємств запровадили додаткові процедури перевірки валютних платежів, зокрема із залученням служб безпеки, юристів та зовнішніх аудиторів. Це пов'язано із зростанням ризиків шахрайства, фінансування заборонених операцій або співпраці з контрагентами із санкційного списку. Як зазначає В. Коваленко, в період підвищеної турбулентності облік має бути не лише інструментом ретроспективного фіксування, а й активним елементом управління ризиками [3, с. 44].

Крім того, важливим аспектом є вплив ІТ-рішень на облік валютних операцій. Багато підприємств під час війни перейшли на хмарні облікові системи, що дозволило зберегти доступ до інформації навіть у випадку переміщення або знищення фізичних офісів. Проте перехід на нові системи часто відбувався поспіхом, без належної адаптації моделей валютного обліку, що зумовило численні помилки, розбіжності у даних та втрату частини первинної документації.

В умовах воєнного стану виникає сукупність викликів у сфері обліку валютних операцій: від законодавчих змін до технічних і організаційних складнощів. Ефективне вирішення цих проблем можливе лише за умов адаптивної облікової політики, підвищення кваліфікації фахівців та інтеграції обліку в систему стратегічного управління підприємствами.

З розвитком воєнної економіки в Україні валютні операції набули ще більшого значення для забезпечення стабільності бізнесу. В умовах обмеженого доступу до зовнішніх ринків і нестабільного валютного регулювання підприємства змушені оперативно адаптовувати свої облікові політики до нових викликів. Зокрема, суттєвою проблемою є застосування курсових різниць у період гіперволатильності валютного ринку. У разі зміни офіційного курсу НБУ в середині звітного періоду підприємства повинні оперативно переоцінювати

валютні активи й зобов'язання, що потребує швидкої реакції бухгалтерських служб і створює ризики для достовірності фінансової звітності.

У практиці українських підприємств значну складність становить облік валютних авансів, особливо у випадках, коли постачання товарів або послуг відтерміновується або скасовується через форс-мажорні обставини воєнного часу. У таких випадках виникає необхідність коригування облікових записів, перерахунку курсових різниць і відображення втрат, що потребує не лише професійної обачності, а й чіткого нормативного регулювання. Проте часто чинні методичні рекомендації не враховують специфіку воєнного стану, що створює прогалини у застосуванні облікових стандартів.

Крім того, важливо зазначити, що облік валютних операцій в умовах воєнного часу має пряму залежність від міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ), особливо для компаній, які працюють з іноземними інвесторами або залучають фінансування від міжнародних фінансових організацій. У такому випадку виникає потреба вести паралельний облік — за національними стандартами (П(С)БО) та МСФЗ. Це значно ускладнює роботу бухгалтерів, збільшує витрати на аудит і підвищує ризик помилок у фінансовій звітності.

Воєнні реалії також створили нові виклики для автоматизації обліку валютних операцій. Попри активне впровадження ERP-систем, багато підприємств стикаються з обмеженнями у налаштуванні динамічного автоматичного перерахунку валютних залишків, формування звітів з урахуванням змін курсу та забезпечення безперервності облікових процесів у випадку перебоїв з електропостачанням чи доступом до серверів. Ці технічні недоліки в умовах підвищеної відповідальності за фінансові показники можуть мати критичні наслідки для підприємств, зокрема у вигляді штрафів, втрати репутації або неможливості залучення додаткових коштів.

У подальшій перспективі проблематика обліку валютних операцій в умовах воєнного стану повинна розглядатися не лише як обмеження, а як можливість для оновлення нормативної бази та впровадження адаптивних підходів до обліку. Актуальним є питання розробки спеціальних тимчасових стандартів або методичних рекомендацій для обліку в умовах надзвичайних ситуацій, що дозволило б зменшити навантаження на бухгалтерські служби та підвищити гнучкість фінансової звітності. Також доцільним є створення єдиної платформи обміну досвідом і рішеннями між підприємствами, професійними об'єднаннями бухгалтерів та представниками регуляторних органів.

Саме тому, у період воєнного стану валютний облік перетворюється з суто технічної функції на стратегічний інструмент управління підприємством, впливаючи на його конкурентоспроможність, фінансову стабільність та адаптивність до змін. Відповідно, облік валютних операцій вимагає не тільки методичної точності, а й стратегічного мислення, гнучкості та постійного вдосконалення знань з боку фахівців.

У підсумку, проблема обліку валютних операцій у воєнний час є багатогранною та потребує всебічного осмислення як з практичного, так і з

наукового погляду. Її розв'язання можливе лише за умов тісної співпраці між державою, бізнесом, науковими колами та професійною спільнотою. Удосконалення обліку в цій сфері сприятиме підвищенню прозорості бізнесу, зміцненню економічної безпеки країни та формуванню довіри до фінансової інформації на національному й міжнародному рівнях.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гончаренко Л.І. Особливості обліку валютних операцій в умовах нестабільного валютного ринку. Фінанси, облік і аудит. 2023. №2(89). С. 82–88.
2. Мельник В.В. Актуальні питання обліку зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах обмежень валютного регулювання. Бухгалтерський облік і аудит. 2024. №4. С. 110–115.
3. Коваленко В.П. Управлінський облік в умовах воєнного стану: проблеми і перспективи. Економіка і держава. 2025. №5. С. 42–47.

*Політікіна Інна В'ячеславівна,  
здобувач вищої освіти,  
Лугова Ольга Іванівна,  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри обліку і оподаткування,  
Миколаївський національний аграрний університет,  
м. Миколаїв*

### **ВИКЛИКИ ВІДОБРАЖЕННЯ КРИПТОАКТИВІВ У СИСТЕМІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ**

Активний розвиток цифрової економіки зумовив появу нових об'єктів обліку, серед яких криптоактиви займають особливе місце. Вони поєднують властивості фінансових інструментів, нематеріальних активів і засобів розрахунку, що створює методологічні труднощі для бухгалтерів і аудиторів [1]. Сутність криптоактивів полягає в тому, що вони існують виключно у цифровому форматі, не мають матеріальної форми та функціонують на основі технології блокчейн. Це робить їх принципово відмінними від традиційних активів, які піддаються фізичному контролю та документальному підтвердженню.

У бухгалтерському обліку така специфіка зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до визнання, оцінки та відображення активів. Підприємства, що здійснюють операції з криптовалютами або токенами, стикаються з проблемою відсутності чітких нормативних рекомендацій щодо класифікації цих об'єктів. У різних країнах вони трактуються по-різному: як інвестиції, як нематеріальні активи або як запаси, якщо підприємство займається їх купівлею-продажем з метою отримання прибутку [2].

Крім того, криптоактиви не мають централізованого емітента чи регулятора, що підвищує ризик шахрайства, втрати доступу до гарантій або коливань вартості. Це створює нові виклики для бухгалтерського обліку, зокрема

в частині забезпечення достовірності даних і підтвердження права власності на такі активи. Аудиторам, у свою чергу, складно перевіряти операції з криптовалютами через анонімність користувачів і децентралізований характер блокчейну.

Важливим аспектом є також питання регулювання криптоактивів у контексті фінансового моніторингу. Операції з цифровими активами часто використовуються для приховування доходів або легалізації коштів, тому бухгалтерський облік має забезпечувати не лише фінансову прозорість, а й відповідність вимогам законодавства у сфері запобігання відмиванню доходів.

Однією з головних проблем є **відсутність єдиного підходу до класифікації криптоактивів**. Згідно з позицією Ради з міжнародних стандартів бухгалтерського обліку (IASB), криптовалюти можуть визнаватися як нематеріальні активи або запаси залежно від характеру використання [3]. Водночас у НП(С)БО немає чіткого визначення криптоактивів, що ускладнює їхнє відображення в обліку та фінансовій звітності підприємств.

Складність також виникає при оцінці криптоактивів через високу волатильність ринку. Використання справедливої вартості може суттєво впливати на фінансові результати підприємства, а застосування історичної вартості - спотворювати реальний фінансовий стан. Проблема полягає в тому, що ринкова ціна криптовалют змінюється не лише щоденно, а й протягом одного торгового дня, що унеможливорює стабільну оцінку таких активів на дату складання звітності. У більшості випадків підприємства змушені орієнтуватися на курси, встановлені певними біржами, однак відсутність єдиного офіційного джерела котирувань знижує порівнянність показників фінансової звітності.

Крім того, при виборі методу оцінки необхідно враховувати мету володіння криптоактивом: якщо він придбаний для короткострокових спекулятивних операцій, його варто оцінювати за справедливою вартістю через прибутки або збитки; якщо ж криптовалюта використовується для інвестиційних чи розрахункових цілей, доцільним може бути застосування моделі переоцінки. Таким чином, питання оцінки криптоактивів залишається відкритим і потребує подальшого дослідження для формування єдиних методичних підходів, що забезпечать достовірність фінансової інформації та її відповідність принципам обачності й порівнянності.

Наразі у наукових колах точаться дискусії щодо розроблення окремого стандарту обліку криптоактивів, який би регламентував правила їх оцінки з урахуванням специфіки цифрових ринків та ризиків знецінення. Водночас аудиторам слід розробляти специфічні процедури перевірки операцій із цифровими активами, зокрема в частині підтвердження права власності, оцінки ризиків і забезпечення фінансового моніторингу.

Таким чином, формування узгодженої нормативно-методичної бази з обліку криптоактивів є необхідною умовою для підвищення прозорості фінансової звітності та забезпечення довіри інвесторів.

Проблематика обліку криптоактивів вимагає глибокого наукового опрацювання та нормативного врегулювання. Лише комплексний підхід, що

поєднує міжнародний досвід, цифрові технології та принципи фінансової безпеки, дозволить забезпечити достовірне відображення таких активів у системі бухгалтерського обліку України.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ганусич В., Ганусич К. Бухгалтерський облік криптоактивів: міжнародний досвід та вітчизняні перспективи. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2024. № 6. С. 235-248. URL: <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/201/199>
2. Панасюк В., Мужевич Н., Мельничук І. Бухгалтерський аспект визнання криптовалюти активом підприємства в умовах цифровізації економічного простору. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 2 (81). С. 49–57. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41218/2/GEJ\\_2023v81n2\\_Panasyuk\\_V-Accounting\\_aspect\\_of\\_recognition\\_49-57.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41218/2/GEJ_2023v81n2_Panasyuk_V-Accounting_aspect_of_recognition_49-57.pdf)
3. Акименко О., Баришевський К., Грибовський М. Проблеми оподаткування криптовалют в Україні. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2024. № 1 (37). С. 156–169. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1\(37\)-156-169](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1(37)-156-169)

*Торгонська Дарина Ігорівна,  
здобувачка вищої освіти,  
Ткачук Наталія Василівна,  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри фінансів,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
м. Луцьк*

### **ПРОБЛЕМИ АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО МОНІТОРИНГУ В УКРАЇНІ**

Ефективність системи фінансового моніторингу безпосередньо залежить від якості аналітичного опрацювання інформації про фінансові операції. В умовах глобалізації економічних процесів та розвитку цифрових технологій зростає складність схем легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом. Це актуалізує потребу у вдосконаленні аналітичного інструментарію системи фінансового моніторингу для своєчасного виявлення та запобігання фінансовим правопорушенням.

Однією з ключових проблем є фрагментованість інформаційних ресурсів системи фінансового моніторингу. Дані про фінансові операції розподілені між різними суб'єктами первинного моніторингу без належної інтеграції, що унеможливорює формування комплексного бачення фінансової активності окремих осіб чи груп осіб [1]. Банківські установи, страхові компанії, фінансові установи та інші учасники системи формують власні бази даних, які не завжди узгоджуються між собою за форматами, структурою та періодичністю оновлення.

Недостатня повнота інформації також негативно впливає на аналітичні можливості. Суб'єкти первинного моніторингу надають спеціально уповноваженому органу лише дані про операції, які відповідають встановленим критеріям, тоді як для якісного аналізу необхідний ширший контекст фінансової поведінки клієнтів. Відсутність інформації про операції, що не досягають порогових значень, але в сукупності можуть свідчити про підозрілу діяльність, створює інформаційні лакуни в аналітичній базі.

Проблемою є також затримки в надходженні інформації до центрального органу фінансового моніторингу. Існуючі регламенти передбачають певні строки подання звітів про операції, однак для ефективного аналізу критичною є оперативність отримання даних. Запізніле надходження інформації знижує можливості швидкого реагування на потенційні загрози та ускладнює процес виявлення фінансових схем, які реалізуються впродовж короткого часу.

Наявні методики аналізу ризиків часто базуються на застарілих підходах, які не враховують нові способи вчинення фінансових правопорушень. Критерії визначення підозрілих операцій орієнтовані переважно на традиційні схеми відмивання коштів, тоді як злочинці активно використовують інноваційні фінансові інструменти, крипто валюти, електронні платіжні системи та інші сучасні технології. Це призводить до ситуацій, коли потенційно ризикові операції залишаються поза увагою аналітиків через відсутність відповідних індикаторів у системі оцінювання.

Недоліком є також переважання кількісних критеріїв оцінки над якісними характеристиками операцій. Автоматизовані системи виявлення підозрілих операцій налаштовані на фіксацію перевищення встановлених порогових значень, але не завжди здатні ідентифікувати нетипові партерні фінансової поведінки клієнтів [2]. Відсутність інструментів для аналізу поведінкових аспектів та врахування контексту здійснення операцій обмежує можливості виявлення складних багаторівневих схем легалізації доходів.

Окрема проблема пов'язана з високим рівнем помилкових спрацювань систем автоматизованого моніторингу. Недосконалість алгоритмів ризик-орієнтованого підходу призводить до генерування значної кількості повідомлень про операції, які після детального аналізу виявляються легітимними. Це створює надмірне навантаження на персонал, відволікає ресурси від дійсно ризикових операцій та знижує загальну ефективність системи фінансового моніторингу.

Застарілість програмного забезпечення, яке використовується для аналітичного опрацювання даних, суттєво обмежує функціональні можливості системи. Наявні інформаційні системи не завжди підтримують сучасні методи аналізу великих масивів даних, не інтегровані з міжнародними базами даних та не забезпечують автоматизованого виявлення складних взаємозв'язків між учасниками фінансових операцій. Відсутність інструментів візуалізації даних ускладнює процес аналізу мережових зв'язків та виявлення прихованих схем руху коштів.

Недостатня кваліфікація аналітиків також негативно впливає на якість фінансового моніторингу. Ефективне виявлення схем легалізації доходів

потребує поєднання знань у різних сферах, зокрема у фінансах, праві, інформаційних технологіях, поведінковій економіці. Нестача фахівців з міждисциплінарною підготовкою призводить до спрощеного трактування складних фінансових операцій та зниження результативності аналітичної роботи.

Проблемою є також відсутність єдиних стандартів аналітичної роботи для різних суб'єктів первинного моніторингу [3]. Банки, фінансові установи, страхові компанії використовують власні методики оцінки ризиків, які можуть суттєво відрізнятися за підходами та критеріями. Це ускладнює порівняння результатів аналізу та формування узагальнених висновків про стан ризиків у фінансовій системі.

Для подолання виявлених проблем необхідно реалізувати комплекс заходів організаційного, технологічного та методологічного характеру. Першочерговим завданням є створення єдиної інтегрованої інформаційної платформи, яка забезпечить консолідацію даних від усіх учасників системи фінансового моніторингу. Така платформа має передбачати стандартизовані формати подання інформації, автоматизовану перевірку якості даних та механізми оперативного обміну інформацією між суб'єктами системи.

Впровадження сучасних технологій аналізу даних, зокрема методів штучного інтелекту та машинного навчання, дозволить суттєво підвищити ефективність виявлення підозрілих операцій. Застосування алгоритмів виявлення аномалій може забезпечити ідентифікацію нетипових патернів фінансової поведінки без необхідності встановлення чітких кількісних порогів. Використання технологій обробки природної мови надасть можливість аналізувати текстову інформацію з різних джерел для виявлення ознак ризикової діяльності.

Доцільним є розроблення та впровадження галузевих профілів ризику, які враховують специфіку діяльності різних категорій суб'єктів господарювання. Це дозволить підвищити точність ідентифікації нетипових операцій та зменшити кількість помилкових спрацювань системи моніторингу. Галузеві моделі мають регулярно оновлюватися з урахуванням змін у бізнес-процесах та появи нових способів вчинення фінансових правопорушень.

Важливим напрямом є вдосконалення системи підготовки та підвищення кваліфікації фахівців з фінансового моніторингу. Необхідно розробити спеціалізовані освітні програми, які забезпечать комплексну підготовку аналітиків у різних предметних сферах. Регулярне проведення тренінгів, семінарів та обмін досвідом між фахівцями різних установ сприятиме поширенню кращих практик аналітичної роботи.

Розширення міжнародної співпраці у сфері фінансового моніторингу також має стати пріоритетом. Інтеграція з міжнародними базами даних, участь у спільних аналітичних проектах та обмін інформацією про нові схеми відмивання коштів дозволить підвищити результативність виявлення транснаціональних фінансових правопорушень. Гармонізація підходів до оцінки ризиків відповідно

до міжнародних стандартів забезпечить ефективну взаємодію з іноземними партнерами.

Необхідним є також удосконалення нормативно-правової бази, яка регулює процедури аналітичного опрацювання інформації. Законодавство має передбачати чіткі механізми обміну інформацією між суб'єктами системи, визначати стандарти якості аналітичної роботи та встановлювати відповідальність за неналежне виконання обов'язків у сфері фінансового моніторингу.

Вирішення проблем аналітичного забезпечення системи фінансового моніторингу потребує комплексного підходу, який охоплює технологічну модернізацію, методологічне оновлення, кадрове зміцнення та нормативне вдосконалення. Створення інтегрованої інформаційної платформи, впровадження сучасних технологій аналізу даних, розроблення галузевих моделей ризику та підвищення кваліфікації фахівців дозволить суттєво підвищити ефективність виявлення та запобігання фінансовим правопорушенням. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню фінансової безпеки держави та протидії легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом.

#### **Список використаних джерел:**

1. Погріщук Г., Головай Н. Сучасні проблеми та перспективи розвитку державного фінансового контролю в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-61> (дата звернення: 10.11.2025).
2. Дропа Я. Б., Тесля С. М., Піхоцька М. Р. Фінансовий моніторинг в Україні та напрями його покращення. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-14> (дата звернення: 10.11.2025).
3. Негода Ю. Шляхи удосконалення державного фінансового контролю в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-4> (дата звернення: 10.11.2025).

**Заболотна Анна,  
здобувачка вищої освіти,  
факультет фінансів та обліку,  
Державний торговельно-економічний університет,  
м. Київ**

### **ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ АУДИТУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ**

З настанням воєнного стану в Україні принципи функціонування підприємств та організація роботи суттєво змінилась. Тому організація роботи аудиту починає змінюватись згідно реаліям. Згідно результатами дослідження Савицької Т. А. та Гевлича Л. Л. вказано, що військовий стан накладає суттєві обмеження на функціонування аудиту також із причини фізичної небезпеки для

працівників. Внаслідок досвіду роботи під час пандемії більшість аудиторських компаній на момент упровадження воєнного стану змогли налагодити віддалену роботу, використовуючи ІТ-технології для надання рекомендацій своїм клієнтам щодо ефективного управління фінансовими ресурсами та зменшення ризиків фінансових збитків. Але слід відмітити, що напрями роботи аудиторів сьогодні змінилися. Непевність низки підприємств щодо продовження функціонування вплинули на обсяги обов'язкового аудиту фінансової звітності та збільшили питому вагу послуг оптимізації та допомоги у підготовці фінансової звітності підприємств для отримання державної допомоги, компенсації, зокрема грантів міжнародних організацій. Спостерігається скорочення обсягів обов'язкового аудиту фінансової звітності та зростання попиту на послуги з оптимізації обліку, підготовки звітності для отримання компенсацій, грантів міжнародних організацій та державної підтримки.[1]

Проте система аудиту в умовах війни потребує не лише технічної адаптації, але й методичної: змінилися ризики, характер перевірок, запити клієнтів і регуляторні підходи.

### 1. Вплив війни на аудит

Через війну скоротилася кількість підприємств, які мають можливість або зобов'язані проходити обов'язковий аудит. Частина організацій припинила роботу, інші втратили майно або понесли значні фінансові втрати, що викликає сумніви щодо їхньої спроможності продовжувати функціонування. За таких обставин аудитори повинні ретельно оцінювати принцип безперервності діяльності, проводячи поглиблений аналіз як фінансових, так і нефінансових ризиків.

Водночас зріс попит на консультативні послуги. Компанії потребують: підтримки у складанні фінансової звітності для одержання державних виплат; порад щодо відображення в обліку збитків, пошкодженого майна, благодійної допомоги; сприяння у підготовці документації для участі у грантових проєктах міжнародних донорів.

Внаслідок цього структура послуг аудиторських фірм істотно трансформувалася: частка обов'язкового аудиту скоротилася, натомість частка супутніх, експертних та консалтингових послуг значно збільшилася.

### 2. Організація аудиторської діяльності в умовах воєнного стану

#### Обмежений доступ до первинних документів

Найсерйознішою проблемою став доступ до первинної документації. Часто вона: переміщена разом з евакуйованим підприємством, знищена внаслідок воєнних дій, недосяжна через окупацію регіонів, зберігається виключно в електронному вигляді без створення резервних копій.

Це ускладнює збір достатніх аудиторських доказів — одного з фундаментальних вимог Міжнародних стандартів аудиту. Аудиторам доводиться використовувати альтернативні методи: запити підтверджень від контрагентів, аналіз відкритих інформаційних джерел, застосування розширених аналітичних процедур.

#### Фізична небезпека та логістичні обмеження

Проведення аудиту безпосередньо на підприємстві часто є небезпечним або нездійсненним. Це спричиняє: перехід на віддалений формат перевірки; застосування захищених каналів передачі даних; відмову від проведення інвентаризації на об'єктах у зонах підвищеного ризику.

У окремих ситуаціях аудитори змушені обмежуватися документальним підтвердженням без безпосереднього огляду активів, що підвищує рівень аудиторського ризику.

Кадрові проблеми аудиторських фірм

Частина аудиторів призвана до лав ЗСУ або тимчасово перебуває за межами країни. Дефіцит кваліфікованих спеціалістів спричиняє: зростання навантаження на наявних працівників; продовження термінів виконання аудиторських завдань; необхідність залучення сторонніх експертів.

Кадровий потенціал став одним з найбільш уразливих аспектів організації аудиторської діяльності.

### 3. Зміни у фінансовій звітності підприємств та їх вплив на аудит

Згідно дослідження Г. Кононенка «Через нестабільність економічної ситуації в Україні на шляху функціонування підприємств з'являються нові перешкоди (невиправдані ризики, непередбачені витрати, втрати підприємств внаслідок ведення бойових дій). Зокрема, Рада Аудиторської палати України розповсюдила інформаційний лист щодо впливу військової агресії Російської Федерації на фінансову звітність та аудиторські звіти, згідно з яким усі підприємства зобов'язані складати фінансову звітність на основі даних бухгалтерського обліку, які в свою чергу, базуються на принципах, визначених застосовною концептуальною основою. Усі підприємства, залежно від впливу війни на їхній бізнес, що буде залежати від конкретних обставин суб'єкта господарювання, повинні розкривати у примітках до фінансової звітності інформація про потенційний вплив на наступний звітний період. Крім впливу на безперервність операцій, підприємства повинні постійно переглядати всі сфери фінансового обліку, на які впливає невизначеність суджень і оцінок.». [2] Тому аудиторам слід пристосуватися та змінити підхід аналізу до фінансової звітності.

За умов воєнного стану організація аудиту підприємств в Україні зазнала глибоких змін, спричинених як загрозами безпеці, так і масштабними трансформаціями в економіці. Аудиторська практика потребує тепер значно більшої гнучкості, здатності до швидкої адаптації та володіння цифровими інструментами, адже велика частина процедур здійснюється віддалено. Паралельно аудитори працюють в умовах утрудненого доступу до первинних документів, втрати архівів, евакуації підприємств та нестабільності операційних процесів, що істотно підвищує значення професійного судження та аналізу ризиків.

Посилюється важливість оцінювання впливу військових дій на активи, зобов'язання, принцип безперервності та правдивість фінансової звітності. Для подолання цих викликів аудитори мають впроваджувати модернізовані методи збору доказів, поглиблену аналітику, цифрові технології та критичний підхід. Окремою тенденцією є зростання попиту на аудиторські послуги, пов'язані з

державною підтримкою, грантовим та донорським фінансуванням, що розширює коло професійних обов'язків аудиторів і підвищує кваліфікаційні вимоги.

Таким чином, аудит за воєнного стану перетворюється не просто на механізм верифікації звітності, а на ключовий інструмент забезпечення фінансової стабільності підприємств. Його належна організація сприяє збереженню довіри інвесторів і донорів, а також посиленню економічної безпеки держави.

#### **Список використаних джерел:**

1. Савицька Т. А., Гевлич Л. Л. Особливості організації аудиту у воєнний час. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2023. Том 1 № 15. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/13709> (дата звернення: 24.11.2025).
2. Г. Кононенко. Особливості фінансової звітності підприємств під час воєнного стану в Україні 2022 р. URL: [https://epec.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20237/1/PIONBUG\\_2022\\_P100-101.pdf](https://epec.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20237/1/PIONBUG_2022_P100-101.pdf) (дата звернення: 24.11.2025).

*Стельникович Карина,  
здобувачка вищої освіти,  
науковий керівник – Нашкерська Галина Володимирівна,  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри обліку і аудиту,  
Львівський національний університет імені Івана Франка,  
м. Львів*

### **ЗМІНИ У ВЕДЕННІ ФІНАНСОВОГО ОБЛІКУ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ**

Війна в Україні суттєво змінила умови функціонування бізнесу. Підприємства опинилися в ситуації, коли звичні правила господарювання більше не працюють, а фінансовий облік потребує нових підходів до відображення реальності. Руйнування активів, тимчасова окупація територій, міграція працівників, зміна податкових режимів і поява нових видів допомоги - усе це створило безпрецедентні виклики для системи бухгалтерського обліку.

Фінансова інформація сьогодні має не лише облікове чи контрольне значення, а й стратегічне - вона стає основою для управлінських рішень у кризових умовах. Саме тому важливим завданням є забезпечення достовірності звітності, збереження єдності методології та водночас достатньої гнучкості, щоб облік міг відображати реальні економічні процеси, що відбуваються в країні.

Воєнний стан стимулював адаптацію нормативної бази та облікової політики підприємств: змінилися підходи до оцінки активів, формування резервів, відображення гуманітарної допомоги, сплати податків і звітності. Ці трансформації свідчать про поступове переосмислення ролі обліку - з формального інструмента він перетворюється на ключовий механізм фінансової стійкості та довіри в умовах невизначеності.

Діючу систему бухгалтерського обліку та фінансової звітності до війни регламентували численні нормативно-правові акти. У період воєнного стану їхній перелік суттєво розширився. Серед найважливіших новацій слід виділити:

- Роз'яснення ДПС України від 05.03.2022 «Щодо порядку дій у зв'язку з неможливістю своєчасного подання скарги про перегляд рішень контролюючих органів»;
- Повідомлення Міністерства фінансів України від 11.03.2022 «Щодо подання та оприлюднення фінансової звітності у період дії воєнного стану або стану війни»;
- Лист ДПС України від 27.05.2022 «Основні новації, передбачені Законом України № 2260 від 12.05.2022»;
- Роз'яснення ДПС України від 02.05.2022 «Щодо здійснення державного контролю (нагляду) та спостереження у сфері ціноутворення»;
- Роз'яснення Міністерства фінансів України від 10.06.2022 «Щодо застосування штрафних санкцій за несвоєчасну реєстрацію ПН/РК, складених за період 01–31 травня 2022 року»;
- Закон України № 2435-IX від 19.07.2022 «Про внесення змін до Закону України “Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні”», що набрав чинності 10 серпня 2022 р. і є чинним в поточній редакції [1].

У сучасних умовах воєнного стану багато підприємств стикаються з проблемою оцінки своєї спроможності продовжувати діяльність. Згідно з положеннями Міжнародного стандарту бухгалтерського обліку 1 «Подання фінансової звітності», керівництво повинно здійснювати аналіз поточного стану підприємства та визначати, чи є припущення про безперервність діяльності обґрунтованим. Якщо ж існують суттєві сумніви щодо цього, необхідно розкрити відповідну інформацію у звітності або, за потреби, скласти її на іншій основі.

Значні руйнування виробничої інфраструктури, складів і виробничих потужностей призвели до втрати частини або всієї вартості активів, зокрема основних засобів, запасів і незавершеного будівництва. У зв'язку з цим підприємства мають проводити перевірку активів на предмет знецінення відповідно до вимог Міжнародного стандарту бухгалтерського обліку 36 «Зменшення корисності активів», що потребує високого рівня професійного судження та достовірних оцінок [2].

Також внаслідок збройної агресії наша держава отримує масштабну підтримку від більшості країн світу. Окрім військово-технічної допомоги, значне місце посідає гуманітарна підтримка, обсяги якої постійно зростають. У зв'язку з цим на законодавчому рівні було посилено вимоги до прозорості та відповідальності за цільове використання наданих ресурсів.

Міністерство фінансів України у листі від 27 квітня 2022 року наголосило на необхідності дотримання чинного Порядку бухгалтерського обліку гуманітарної допомоги, затвердженого ще у 1999 році. Цей документ поширюється на всі юридичні особи, створені відповідно до законодавства України, незалежно від форми власності чи організаційно-правового статусу, а

також на представництва іноземних суб'єктів господарювання, які ведуть бухгалтерський облік і подають фінансову звітність.

Відповідно до Порядку, підставою для відображення у бухгалтерському обліку операцій, пов'язаних з отриманням, передачею або списанням гуманітарної допомоги, є належно оформлені первинні документи. Такі документи мають містити дані про господарську операцію - дію або подію, що впливає на структуру активів, зобов'язань, власного капіталу підприємства [3].

Крім того, у період воєнного стану підприємства можуть стикатися з тимчасовим вилученням майна державою для потреб оборони. У такому випадку головною умовою є обов'язкове повне відшкодування його вартості — або до, або після вилучення. Відображення таких операцій у бухгалтерському обліку має свої особливості: майно не списується з балансу підприємства, оскільки після закінчення дії правового режиму воєнного стану воно повертається власнику.

Для точного обліку рекомендується відкривати додатковий субрахунок до рахунку 10 «Основні засоби», на який переноситься вилучене майно. Амортизація нараховується у звичайному порядку і відноситься на кредит рахунку 977 «Інші витрати звичайної діяльності». Після повернення майна його достатньо перенести з додаткового субрахунку на попереднє місце обліку. Такий підхід дозволяє підприємствам забезпечити точність фінансової інформації, дотримання законодавчих вимог і прозорість облікових операцій навіть у кризових умовах [4].

Отже, умови воєнного стану спричинили фундаментальні зміни в організації бухгалтерського обліку українських підприємств. Система обліку змушена була адаптуватися до нових реалій: відображати тимчасово вилучене майно, вести облік гуманітарної допомоги, коригувати оцінку активів і застосовувати податкові пільги. Це підкреслює, що бухгалтерський облік у кризових умовах став не лише формальним інструментом фіксації господарських операцій, а й підтримкою стабільності та прийняття управлінських рішень.

Водночас практика показує, що ефективне застосування нових підходів потребує високої професійної компетентності бухгалтерів, постійного моніторингу нормативних змін і гнучкості у виборі облікових методів. В умовах невизначеності та швидких змін саме достовірність, своєчасність і прозорість фінансової інформації стають основою довіри між державою, бізнесом і міжнародними партнерами, а також критично важливим елементом фінансової стійкості підприємств.

#### **Список використаних джерел:**

1. Шот А., Підручняк К. Організація бухгалтерського обліку та оподаткування на підприємствах у сучасних умовах. Молодий вчений. 2022. № 12 (112). С. 129–133. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-12-112-23>.
2. Сулима М. Особливості обліку та МСФЗ-звітності українського бізнесу в період воєнного стану. Економічні перспективи підприємництва: виклики воєнного часу та повоєнної відбудови : збірник матеріалів VIII Міжнар. науково-практ. конф., м. Ірпінь, 30 трав. 2025 р. Ірпінь, 2025. С. 185–187. URL: [https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/53416/1/M\\_Sulyma\\_ZTK.pdf](https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/53416/1/M_Sulyma_ZTK.pdf).

3. Гуманітарна допомога: документальне оформлення, облік та відповідальність. Liga360. URL: [https://buh.ligazakon.net/aktualno/12264\\_gumantarna-dopomoga-dokumentalne-oformlennya-oblkta-vdpovdalnst](https://buh.ligazakon.net/aktualno/12264_gumantarna-dopomoga-dokumentalne-oformlennya-oblkta-vdpovdalnst)
4. Прокопова О. Бухгалтерський облік в умовах воєнного стану: ключові характеристики та проблемні аспекти. Економічна наука. 2022. Інвестиції: практика та досвід 9-10/22. С. 38–43. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/6/8>.

*Галянт Анастасія Миколаївна,  
здобувачка вищої освіти,  
Хмельницький університет управління та економіки  
імені Леоніда Юзькова,  
м. Хмельницький*

## **ПЕРСПЕКТИВНІ ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО АНАЛІЗУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

Фінансовий аналіз аграрних підприємств у період цифрової трансформації набуває розширеного змісту та інструментарію. Сучасні інформаційні технології забезпечують підвищення точності розрахунків, оперативність моніторингу, здатність до багатофакторного прогнозування фінансових результатів. В умовах воєнного стану, руйнування виробничої й транспортної інфраструктури, втрати основних засобів і земельного банку, дефіциту обігового капіталу аграрний сектор потребує якісно нового рівня управління фінансами, зорієнтованого на стійкість та адаптивність. У післявоєнний період фінансовий аналіз набуває особливого значення як інструмент відновлення активів, оптимізації витрат і підвищення інвестиційної привабливості підприємств.

За даними галузевих оцінок, протягом 2022–2024 років втрачено понад 1261 аграрне підприємство, а сукупні збитки перевищують 80 млрд дол. США, що робить аграрну сферу однією з найбільш уражених в економіці України [1]. За таких умов фінансовий аналіз перетворюється на інструмент виживання: коректна діагностика платоспроможності та ліквідності, своєчасне виявлення касових розривів, моделювання сценаріїв розвитку визначають здатність господарства зберегти виробничий потенціал і доступ до фінансування.

Цифровізація фінансового аналізу не зводиться до елементарної автоматизації обліку. Йдеться про інтеграцію хмарних платформ, аналітичних модулів ERP-систем, сервісів штучного інтелекту, big data та інструментів візуалізації, які створюють єдиний інформаційний простір для керівників, економістів, бухгалтерів, інвесторів і кредиторів [2]. Поєднання цифрових технологій із сучасною методологією фінансового аналізу змінює його роль від традиційного обліково-аналітичного інструмента до стратегічної функції управління, що дозволяє оперативно реагувати на ринкові ризики, формувати сценарії відновлення та оцінювати фінансову стійкість в умовах воєнної турбулентності. Для аграрних підприємств це не лише питання підвищення

ефективності, а й запорука виживання, оскільки цифровий аналіз забезпечує безперервність контролю за витратами, доступ до актуальних даних навіть при фізичному переміщенні виробничих потужностей, можливість моделювати наслідки руйнування активів, втрати земель або блокування логістики. У такий спосіб фінансовий аналіз трансформується у систему раннього попередження, стратегічного планування та адаптивного управління.

Тому на основі викладених тенденцій постає необхідність визначення конкретних напрямів, що забезпечать модернізацію фінансового аналізу аграрних підприємств в умовах цифровізації, зокрема:

1. Використання хмарних платформ для обліку та аналітики. Хмарні рішення забезпечують доступ до даних у режимі реального часу та зменшують витрати на IT-інфраструктуру, що є важливим в умовах війни й дефіциту інвестицій. Географічне резервування даних знижує ризик їх втрати через обстріли або релокацію підприємств. Хмарні сервіси дають змогу інтегрувати банківські, складські та виробничі дані у консолідовану звітність [3].

2. ERP-системи з аналітичними модулями. ERP інтегрує виробничі, фінансові та логістичні процеси, що скорочує простой, втрати ресурсів і покращує управління витратами. У воєнних умовах система допомагає контролювати відновлення активів і страхові компенсації. Для зменшення ризиків упровадження доцільний поетапний підхід і модульна інтеграція [4].

3. Штучний інтелект і машинне навчання. AI дозволяє прогнозувати фінансові показники з урахуванням воєнних ризиків: втрати врожайності, блокування експорту, зміни логістики. Інструменти моделювання допомагають своєчасно виявляти дефіцит коштів і формувати альтернативні бюджети. Обмеження — нестача якісних даних і фахівців [5].

4. Автоматизація первинної документації. Обробка документів програмними роботами прискорює облікові процеси та зменшує помилки. Це критично в умовах кадрового дефіциту та переміщення виробництва. Потрібен внутрішній контроль якості автоматизованих операцій для мінімізації ризиків.

5. Бізнес-аналітика та панелі управління. Інтерактивні панелі дозволяють керівництву бачити витрати, рентабельність, кредитне навантаження й вплив воєнних загроз. Це підвищує прозорість перед інвесторами й донорами та сприяє оперативному коригуванню планів відновлення [6].

6. Геоінформаційні системи у фінансовому аналізі. GIS допомагають оцінювати рентабельність земель та логістичні витрати з урахуванням ризику мінного забруднення, доступності інфраструктури та збитків від воєнних дій. Це підтримує ухвалення інвестиційних рішень і планування відновлення територій [7].

7. Розвиток цифрових компетентностей. Потрібні фахівці, які поєднують традиційні методи аналізу з навичками роботи з ERP, BI та AI. Підприємства мають інвестувати у короткострокові навчальні програми та співпрацю з освітніми установами для збереження кадрового потенціалу в умовах війни.

8. Посилення кібербезпеки. Із ростом цифровізації збільшується загроза кібератак, особливо у прифронтових регіонах. Захист фінансових даних

забезпечують шифрування, багаторівнева автентифікація та регулярні аудити безпеки. Це елемент економічної обороноздатності підприємств.

9. Адаптація міжнародного досвіду. Використання світових цифрових практик і грантових програм прискорює впровадження аналітичних інструментів та інтеграцію в європейський економічний простір. Стандарти XBRL і прозора звітність підвищують інвестиційну привабливість сектора, що важливо для повоєнної відбудови [8].

Отже, сукупна реалізація окреслених напрямів вдосконалення цифрового фінансового аналізу формує основу для стійкого відновлення аграрних підприємств, підвищення ефективності використання ресурсів та інтеграції у європейський економічний простір. Запропоновані напрями доводять, що цифровий фінансовий аналіз є не лише інструментом контролю й планування, а ключовим чинником стійкості, гнучкості та відновлення аграрного сектору в умовах повоєнної трансформації.

#### Список використаних джерел:

1. Агросектор України після трьох років війни: втрати і виклики. URL: <https://superagronom.com/articles/771-agrosector-ukrayini-pislya-troh-rokiv-viyni-vtrati-i-vikliki> (дата звернення: 20.11.2025).
2. Петренко О. П. Цифрові технології у фінансовому аналізі аграрних підприємств: виклики та можливості під час війни. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/483/442> (дата звернення: 20.11.2025).
3. Пелех У. Аналіз проблем та перспектив використання хмарних технологій у бухгалтерському обліку та оподаткуванні. *Економіка та суспільство*. Вип. №75. 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6219> (дата звернення: 21.11.2025).
4. Блохіна В. Впровадження ERP-систем на підприємствах України [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/45296/2/RSESGEP\\_2024\\_Blokhina\\_V-Implementation\\_of\\_ERP\\_systems\\_18-20.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/45296/2/RSESGEP_2024_Blokhina_V-Implementation_of_ERP_systems_18-20.pdf) (дата звернення: 21.11.2025).
5. Клименко В. М. Застосування інструментів штучного інтелекту для підвищення точності прогнозування продажів у сфері цифрового підприємництва. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. №68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5004> (дата звернення: 21.11.2025).
6. Смолинець І. Б., Левків Г. Я. Управління персоналом в умовах діджиталізації. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. Серія «Економічна». 2021. Вип. №101. С. 94–99.
7. Коваленко М. М., Сікало М. В. Роль цифровізації у розвитку публічних фінансів. *Теорія та практика державного управління*. 2024. Вип. № 2 (79). С. 217–239.
8. Грантова підтримка міжнародних інноваційних проєктів для науковців і бізнесу. URL: <https://business.dia.gov.ua/news/konkurs-mizhnarodnykh-innovatsiinykh-proiektiv-dlia-naukovtsiv-ta-biznesu> (дата звернення: 21.11.2025).

## **СЕКЦІЯ 11.**

### **РОЗВИТОК ОСВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ В ЦИФРОВУ ЕПОХУ**

*Боровик Петро Миколайович, кандидат економічних наук,  
доцент кафедри геодезії, картографії і кадастру,  
Кисельов Юрій Олександрович, доктор географічних наук,  
професор кафедри геодезії, картографії і кадастру,  
Шемякін Михайло Васильович, кандидат сільськогосподарських наук,  
доцент кафедри геодезії, картографії і кадастру,  
Удовенко Ірина Олександрівна, кандидатка економічних наук,  
доцентка кафедри геодезії, картографії і кадастру,  
Прокопенко Наталя Анатоліївна,  
викладачка кафедри геодезії, картографії і кадастру,  
Уманський національний університет,  
м. Умань*

### **ПРОБЛЕМИ ДУАЛЬНОГО НАВЧАННЯ У ВІТЧИЗНЯНИХ ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Розвиток ринкової економіки ставить перед молодими фахівцями – випускниками закладів вищої освіти вимоги не тільки володіння достатнім багажем теоретичних знань, але й вміння використовувати сформовані ще в закладі освіти практичні навички, а також можливості прискореної адаптації як до умов сьогодення, так і до мінливого професійного середовища. При цьому, практичний досвід підготовки фахівців у закладах вищої освіти демонструє високу ефективність в цьому контексті дуальної форми освіти, яка інтегрує академічне навчання у ЗВО з досить тривалими періодами практичного набуття професійних вмінь та актуальних компетентностей на базі окремих підприємницьких структур, організацій та установ.

Дуальна освіта орієнтована на конкретні та гостроактуальні вимоги стейкхолдерів-роботодавців, забезпечуючи, при цьому, належну підготовку саме таких фахівців, які б набули в процесі навчання компетентностей і практичних навичок, необхідних уже сьогодні конкретному роботодавцю для ефективного ведення його бізнесу.

В Україні спостерігається бум із впровадження та використання як дуальної форми навчання, так і її елементів у процесі підготовки бакалаврів і магістрів на базі вітчизняних університетів та коледжів. Поряд з цим, виявляються помітні труднощі, зумовлені недоліками вітчизняної законодавчої бази, якою регламентоване використання дуальної форми освіти та її елементів у навчальному процесі.

Зокрема, ключовою такою недоречністю є відсутність єдиного нормативно-правового акту, а відтак і розробленого загальноприйнятого порядку, яким би регламентувались умови та правила використання дуальної форми освіти. Саме це гальмує процеси ефективної взаємодії між

представниками здобувачів освіти, освітніми закладами та стейкхолдерами-роботодавцями. Відсутність такої взаємодії унеможлиблює як істотне підвищення якості освіти, так і задоволення компетентнісних потреб роботодавців.

Діючі в Україні спеціалізовані нормативні акти перелічують загальноприйняті в світі принципи та основні канони використання дуальної освіти, не забезпечуючи при цьому комплексного нормативно-правового регулювання порядку її як впровадження, так і практичного використання. Відсутність в Україні єдиного спеціалізованого закону про дуальну освіту, сукупно з нестабільністю норм і правил чинного законодавства, як свідчать результати дослідження, помітно стримують розвиток дуальної освіти та її окремих компонентів, які уже використовуються в навчальному процесі багатьма ЗВО.

Проблемою також є відсутність нормативно-правового канону, яким би було передбачено типову форму договору про освіту на дуальних умовах, що змусило вітчизняні університети розробити власні, часто доволі суперечливі варіанти зазначеного документа.

На нашу думку, впровадження єдиної, типової та уніфікованої форми угоди про дуальне навчання, чи використання його елементів дало б можливість чітко визначити обов'язки кожної зі сторін, врегулювати нині досить часто спірні питання робочого часу здобувачів освіти, їх соціальних гарантій, а також проблематику відповідальності сторін угоди та забезпечення належної якості освітніх послуг в ЗВО і відповідного рівня практичної підготовки на базі роботодавців – учасників дуального освітнього процесу.

Участь навіть зацікавлених бізнесових структур у дуальному навчанні суттєво обмежує відсутність державної фінансової підтримки роботодавців, що на нього згоджуються. Зокрема, практичний досвід використання дуальної освіти закладами вищої освіти Черкаської області показує, що роботодавці, які співпрацюють із ЗВО з цього приводу, самостійно фінансують додаткові витрати, пов'язані з організацією процесу навчання, оплатою праці непланового навантаження фахівців-наставників, додатковим оснащенням робочих місць, тощо.

Невирішеним в Україні уже тривалий час залишається також питання статусу здобувача освіти, який навчається з використанням дуальної форми, чи її елементів. Відсутність чітких норм закону з цього приводу є причиною досить частих судових і позасудових спорів між підприємствами і підприємцями, учасниками угод про дуальне навчання, органами податкової служби та державної служби з питань праці відносно характеру зайнятості студентів, оподаткування отриманої ними вигоди і необхідності укладання з такими здобувачами освіти повноцінних трудових договорів. Нормативна неврегульованість зазначених питань значною мірою стримує розвиток як дуального навчання, так і партнерства між ЗВО та бізнес-структурами з цього приводу.

В той же час, наприклад, у Німеччині десятиліттями функціонує модель

дуального навчання, яка має назву Ausbildung. При цьому, федеральним законодавством чітко визначено як статус учасників угоди про дуальну освіту, так і тривалість практичної підготовки здобувачів освіти, порядок навчальної взаємодії освітніх закладів і роботодавців, а для роботодавців, які працюють на умовах Ausbildung, передбачено доволі помітні податкові пільги, застосування прямих бюджетних асигнувань та урядових субсидій з бюджетів федеральних земель [1; 2].

Підсумовуючи результати нашого дослідження, зауважимо, що вітчизняна освіта потребує спеціального закону, яким би врегульовувалися питання надання освітніх послуг на умовах дуальної форми навчання та який би визначав типову форму договору про дуальну освіту. Крім того, в Україні нині гостроактуальною є необхідність внесення змін до податкового кодексу України [3] та трудового законодавства [4], якими, на наше переконання, слід врегулювати питання щодо статусу здобувачів освіти, які обрали дуальну форму навчання, а також оподаткування отриманих ними на таких умовах освітніх послуг.

Розробка та практична реалізація зазначених нормативно-правових новацій сприятиме трансформації як вітчизняної дуальної освіти, так і її елементів у надзвичайно ефективний та суперсучасний інструментарій підготовки високопрофесійних і конкурентоспроможних фахівців, знання, практичні навички та освітні компетенції яких максимально відповідатимуть потребам конкретних роботодавців та ринку праці, загалом.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ausbildung в Німеччині: що це таке і про що слід знати. URL: <https://migrant.biz.ua/nimechina/navchannya-de/ausbildung.html>. (дата звернення: 29.10.2025).
2. Аусбильдунг в Німеччині: що ж це таке? URL: <https://relocate.to/uk/p/ausbildung-v-nimeccini-shho-z-ce-take-1152>. (дата звернення: 29.10.2025).
3. Податковий кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>. (дата звернення: 29.10.2025). Кодекс Законів про працю України. URL: [zakon.rada.gov.ua/laws/show/32208#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/32208#Text). (дата звернення: 29.10.2025).

***Dobrolezha Stanislav Oleksandrovych***  
***PhD student (third level of higher education)***  
***Dniprovsky State Technical University,***  
***Kamianske***

## **ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS OF HIGHER EDUCATION IN UKRAINE**

Digital transformation is reshaping higher education governance and quality assurance mechanisms. Artificial Intelligence (AI) introduces unprecedented analytical capabilities for data-driven improvements and transparency in decision-making

processes. As UNESCO emphasizes, “AI technologies are transforming the way education is delivered, managed, and evaluated” [1, p.5].

In Ukraine, the Ministry of Education and Science (MoES) stresses that responsible AI usage must align with principles of transparency, accountability, and data protection [7, p.11].

Higher education institutions (HEIs) face complex challenges related to quality: globalization of standards, widening access to education and increasing expectations from employers and students. The Law of Ukraine “On Higher Education” stipulates that each university must ensure an internal quality assurance system focused on educational process monitoring and stakeholder feedback [6].

However, practical limitations are remaining in place. Traditional audit and accreditation methods are often slow and reactive. AI can enhance these processes by providing real-time monitoring of key performance indicators and early detection of quality risks [3, p. 142].

The Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG, 2015) emphasize that institutions must develop “a culture that recognizes the importance of quality and quality assurance” [4, p.8].

External accreditation increasingly depends on data-rich evidence of performance, while internal systems must evolve towards continuous improvement models. AI supports this shift by automating analysis of large volumes of accreditation data and aligning outcomes with standards [8, p.4]. Thus, AI acts as a mediator between internal quality assurance and external compliance frameworks.

The emergence of big data and analytics provides HEIs with opportunities for systemic transformation. AI-powered tools enable continuous collection, aggregation, and analysis of institutional data to identify learning gaps, curriculum inefficiencies, or resource misallocations. UNESCO highlights that “AI-driven analytics can strengthen policy coherence and evidence-based management across educational institutions” [5, p.14].

For Ukrainian universities, the implementation of digital systems integrated with AI allows internal auditors to detect anomalies, forecast accreditation risks, and visualize trends through dashboards [7, p.9].

AI implementation in HEI quality management can follow several strategic directions:

1. Internal audits. Using pattern-recognition models for automated detection of non-compliance cases
2. Accreditation support. Structuring self-assessment reports and mapping them against national and ESG standards [4, p.22]
3. Feedback analytics. Employing sentiment analysis of student and stakeholder reviews to uncover hidden issues [2, p.12]
4. Curriculum improvement. Applying predictive analytics to evaluate program effectiveness
5. Decision support systems. Integrating data streams into dashboards for strategic management.

Such systems create a foundation for continuous improvement consistent with the Plan–Do–Check–Act (PDCA) approach.

Despite its potential, AI integration into QMS presents multiple risks. The first relates to data quality and ethical governance. As UNESCO warns, “AI can reproduce or amplify existing biases if datasets are incomplete or unrepresentative” [1, p.65].

The second involves legal and infrastructural constraints. Ukrainian universities differ significantly in their digital readiness. The MoES states that before AI implementation, each institution must “assess potential risks and ensure human oversight at all stages” [7, p.11].

The third barrier concerns skills and culture. Academic staff need training in AI literacy to meaningfully interpret analytical results [3, p.142].

AI adoption in quality management offers clear benefits:

1. Real-time monitoring of performance indicators
2. Enhanced objectivity in evaluations
3. Increased efficiency and reduced administrative load
4. Strengthened culture of continuous improvement [2, p.2]

However, challenges include algorithmic opacity, ethical uncertainty, and potential overreliance on automation. These risks highlight the necessity of balancing technological innovation with human judgment and ethical oversight.

To implement AI in HEI quality management systems responsibly, the following actions are essential:

1. Establish institutional AI governance frameworks aligned with ESG and MoES standards.
2. Integrate AI into existing quality assurance cycles (PDCA) to enhance transparency and efficiency.
3. Promote AI literacy and ethical awareness among academic and administrative staff.
4. Adopt pilot projects in internal auditing and feedback analysis before scaling institution - wide.
5. Ensure human oversight and continuous risk assessment throughout AI use [7, p.11].

In conclusion, AI represents both an opportunity and a responsibility for higher education institutions. Properly governed, it strengthens quality culture, supports evidence-based decision-making, and aligns Ukrainian higher education with global trends of accountability and innovation.

#### **References:**

1. UNESCO. Harnessing the Era of Artificial Intelligence in Higher Education. Paris: UNESCO IESALC, 2023. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000386670>
2. Deshpande S. B., Tangod K. K., Srinivasaiah S. H., Alahmadi A. A., Alwetaishi M., Michael G. K. O., & Rajendran S. Elevating educational insights: sentiment analysis of faculty feedback using advanced machine learning models. *Advances in Continuous and Discrete Models*, 2025. URL:

<https://advancesincontinuousanddiscretemodels.springeropen.com/articles/10.1186/s13662-025-03933-9>

3. Sharma, R. The Role of AI in Higher Education: Opportunities, Challenges, and Future Pathways. ResearchGate, 2024. URL: [https://www.researchgate.net/publication/394342014\\_THE\\_ROLE\\_OF\\_AI\\_IN\\_HIGHER\\_EDUCATION\\_OPPORTUNITIES\\_CHALLENGES\\_AND\\_FUTURE\\_PATHWAYS](https://www.researchgate.net/publication/394342014_THE_ROLE_OF_AI_IN_HIGHER_EDUCATION_OPPORTUNITIES_CHALLENGES_AND_FUTURE_PATHWAYS)
4. European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA). Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). Brussels, 2015. URL: [https://enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG\\_2015.pdf](https://enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf)
5. UNESCO. AI and Education: Guidance for Policy-Makers. Paris, 2021. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000376709>
6. Закон України «Про вищу освіту» №1556-VII від 01.07.2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
7. Міністерство освіти і науки України. Рекомендації щодо відповідального впровадження та використання технологій штучного інтелекту у закладах вищої освіти. Київ, 2025. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2025/04/24/shi-v-zakladakh-vyshchoi-osvity-24-04-2025.pdf>
8. Alison Griffin. How Technology Can Transform the Higher Education Accreditation Process and Drive Continuous Improvement at Colleges and Universities. Washington, D.C., 2025. URL: <https://www.aei.org/research-products/report/how-technology-can-transform-the-higher-education-accreditation-process-and-drive-continuous-improvement-at-colleges-and-universities/>

*Песня Юлія Денисівна,  
здобувачка вищої освіти,  
факультет фінансів та банківської справи,  
Одеський національний економічний університет,  
м. Одеса*

## **РОЗВИТОК ОСВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ В ЦИФРОВУ ЕПОХУ**

Цифрові технології суттєво змінюють усі сфери життя, зокрема й освіту. Трансформуються не лише технічні засоби, а й моделі навчання, взаємодія між учасниками освітнього процесу та способи оцінювання результатів. На цьому тлі активно розвивається EdTech — напрям, що поєднує сучасні цифрові рішення й інтерактивні платформи замість традиційних методів викладання.

Актуальність теми зумовлена потребою зрозуміти, як цифрові інструменти впливають на освітнє середовище, які можливості відкривають і які виклики створюють. У глобальному інформаційному просторі важливо

визначити, наскільки ефективно такі технології підвищують якість навчання, розширюють доступ до освіти та підтримують розвиток особистості.

Мета роботи — проаналізувати основні напрями розвитку освітніх технологій у цифрову епоху та їх вплив на структуру, організацію й ефективність навчального процесу. Це дозволяє зрозуміти, які рішення реально змінюють освіту, а які потребують подальшого вдосконалення.

Сучасність вимагає від людини не лише знань, а й практичних умінь: критичного мислення, креативності, комунікації, співпраці, самоорганізації та здатності працювати в умовах невизначеності. Пасивна модель навчання більше не відповідає цим вимогам, тому зростає потреба у впровадженні технологій, що підтримують активне, практичне та персоналізоване навчання. У контексті цифрових трансформацій освіти особливо важливо уточнити зміст поняття «освітні технології». У науковій літературі EdTech розглядають як комплекс цифрових інновацій, що забезпечують нові підходи до організації навчання та створюють гнучке, динамічне освітнє середовище. Це не просто використання технічних засобів, а формування нової логіки освітнього процесу, у межах якої змінюються способи подання, опрацювання та оцінювання навчального матеріалу.

Поширення таких технологій пояснюється їх здатністю оптимізувати освітню діяльність. Вони допомагають точніше враховувати індивідуальні потреби студентів завдяки аналітичним інструментам і адаптивним сервісам, а інтерактивні формати роблять навчання більш змістовним і практичним.

Важливим наслідком розвитку EdTech є розширення освітнього простору за межі аудиторій: цифрові платформи дають змогу навчатися у зручний час і з будь-якого місця, формувати персональні траєкторії та підвищувати освітню мобільність.

Цифровізація впливає і на роботу педагогів: електронні системи, автоматизовані засоби оцінювання та аналітичні модулі допомагають ефективніше планувати заняття, контролювати прогрес студентів і приділяти більше уваги їхній індивідуальній підтримці.

Основні напрями EdTech, які найбільше впливають на навчання, включають масові онлайн-курси, адаптивне навчання, гейміфікацію, VR/AR-технології та мікронавчання. Масові відкриті онлайн-курси та платформи, такі як Coursera, edX та Prometheus, забезпечують доступ до якісної освіти, знімаючи географічні та економічні обмеження. Вони сприяють розвитку культури lifelong learning та дозволяють будувати індивідуальні навчальні траєкторії.

Адаптивне та персоналізоване навчання використовує штучний інтелект і аналітику для підбору матеріалів, регулювання складності завдань і темпу, що підвищує ефективність освітнього процесу. Гейміфікація та симулятори моделюють практичні ситуації, підвищуючи мотивацію та безпечно опанування навичок. VR/AR-технології створюють імерсивне середовище для лабораторних дослідів, історичних подорожей та дослідження складних процесів. Мікронавчання у поєднанні з мобільними додатками забезпечує доступ до контенту будь-де і будь-коли.

Сучасна EdTech-екосистема формує навички, затребувані на найближче десятиліття: навчання протягом життя, гнучкість, аналітичне та критичне мислення, розв'язання складних проблем, ефективна комунікація. Онлайн-курси та неформальна освіта дозволяють швидко опановувати нові сфери, змінювати професію та поглиблювати кваліфікацію. Українські курси охоплюють data science, штучний інтелект, кібербезпеку, веброзробку, хмарні технології, VR-лабораторії та проектні формати, а ШІ персоналізує навчання. Технологічні інновації підвищують інтенсивність і якість освіти. AR/VR створюють ефект присутності, ШІ прискорює створення навчальних програм, а корпоративні тренінги автоматизуються. Понад чверть світових EdTech-компаній вже впроваджують ШІ, і ця частка зростає.

В умовах війни цифрові технології забезпечують безперервність навчання. В Україні EdTech включає дистанційні платформи, мобільні застосунки для прифронтових районів, відеоуроки, інтерактивні матеріали та підтримку вчителів у цифрових інструментах.

Професійно-технічна освіта потребує оновлення. Незважаючи на поширене уявлення про пріоритет вищої освіти, сучасний ринок потребує практичних спеціалістів. Для розвитку профтеху важливо змінити ставлення суспільства, оновити матеріальну базу, залучити фахових викладачів та розвивати партнерства держави і бізнесу. Такий підхід успішно реалізується у багатьох країнах через корпоративні програми підготовки кадрів.

Отже, розвиток цифрових освітніх технологій суттєво трансформує навчальний процес, підвищуючи його доступність, ефективність та практичну спрямованість. EdTech дозволяє поєднувати персоналізоване навчання, інтерактивні формати та новітні технології, що сприяє формуванню ключових компетентностей сучасної людини. Водночас для повноцінного впровадження інновацій важливо забезпечити належну підтримку педагогів, інвестиції в матеріальну базу та розвиток партнерств між освітою і бізнесом. Таким чином, цифровізація освіти стає не лише інструментом оптимізації процесів, а й основою формування сучасного освітнього середовища, здатного відповісти на потреби суспільства і ринку праці.

#### **Список використаних джерел :**

1. Що таке EdTech і чи ваш проект до нього належить? EdTech Ukraine. 2023. URL: <https://edtech.net.ua/blog/sho-take-edtech-i-chi-vash-proyekt-do-nogo-nalezhit> (дата звернення: 24.11.2025).
2. Перспективи та напрями зростання EdTech в Україні. Європейська Бізнес Асоціація. 2024. URL: <https://eba.com.ua/perspektyvy-ta-napryamky-zrostannya-edtech-v-ukrayini/> (дата звернення: 24.11.2025).
3. Перспективи та напрями зростання EdTech в Україні. AIN.UA. 2024. URL: <https://ain.ua/2024/05/14/perspektyvy-ta-napryamky-zrostannya-edtech-v-ukrayini-kolonka/> (дата звернення: 24.11.2025).
4. Галицька-Дідух Т. В., Коршевніюк Т. В., Михайлюк А. М. Штучний інтелект для проектування індивідуальних траєкторій навчання в середніх школах України. *Академічні візії*. Випуск 44/2025.